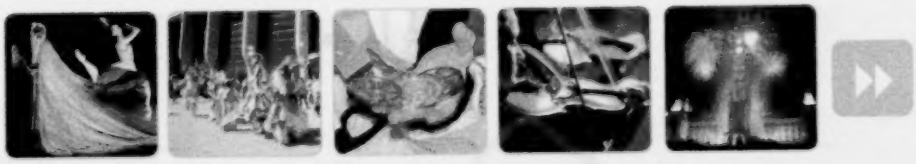
Patrimoine canadien | Canadian Heritage

Canada

# Évaluation de l'Institut canadien de conservation
# De 2010-2011 à 2015-2016

## Direction des services d'évaluation

**17 juillet 2017**



This publication is also available in English.
Cette publication est disponible en format PDF et HTML sur le site Web Canada.ca/patrimoine-canadien
© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la ministre de Patrimoine canadien, 2018
Catalogue No CH7-12/2017F-PDF
ISBN 978-0-660-20490-1

# Table des matières


**TABLE DES MATIÈRES** ..... **I**

**LISTE DES TABLEAUX** ..... **IV**

**LISTE DES FIGURES** ..... **V**

**LISTE DES ACRONYMES ET DES ABRÉVIATIONS** ..... **VI**

**SOMMAIRE EXÉCUTIF** ..... **VII**

**1. INTRODUCTION** ..... **1**

1.1. OBJECTIF ..... 1

**2. PROFIL DU PROGRAMME** ..... **2**

2.1. CONTEXTE ..... 2

2.2. GESTION DE PROGRAMME, GOUVERNANCE, GROUPES CIBLES, INTERVENANTS CLÉS ET PARTENAIRES ..... 5

2.3. RESSOURCES DU PROGRAMME ..... 8

**3. MÉTHODOLOGIES D'ÉVALUATION** ..... **9**

3.1. PORTÉE DE L'ÉVALUATION, CALIBRAGE ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ ..... 9

3.2. QUESTIONS D'ÉVALUATION SELON LES ENJEUX ..... 10

3.3. MÉTHODES D'ÉVALUATION ..... 12

**4. CONSTATATIONS – PERTINENCE** ..... **14**

4.1. ENJEU FONDAMENTAL N° 1 : BESOIN CONTINUE DU PROGRAMME ..... 14

4.2. ENJEU FONDAMENTAL N° 2 : HARMONISATION AVEC LES PRIORITÉS DU GOUVERNEMENT ..... 17

4.3. ENJEUX FONDAMENTAL N° 3 : HARMONISATION AVEC LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL ..... 18

**5. CONSTATATIONS – RENDEMENT** ..... **20**

CONTEXTE DE 2010-2011 À 2015-2016 ET RÉPERCUSSIONS SUR LA STRUCTURE DE L'ICC ..... 20

5.1. ENJEUX FONDAMENTAL N° 4 : OBTENTION DES RÉSULTATS ATTENDUS ..... 20

5.2. ENJEU FONDAMENTAL 5 : DÉMONSTRATION D'EFFICACITÉ ET D'ÉCONOMIE ..... 41

5.3. AUTRES QUESTIONS D'ÉVALUATION ..... 46

**6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS** ..... **49**

6.1. CONCLUSIONS ..... 49

6.2. RECOMMANDATIONS ..... 50

**ANNEXE A : ENJEUX FONDAMENTAUX DE L'ÉVALUATION DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR** ..... **55**

**ANNEXE B : MODÈLE LOGIQUE DE L'ICC** ..... **56**

**ANNEXE C : CADRE D'ÉVALUATION** ..... **57**

**ANNEXE D : TABLEAUX ET FIGURES DÉTAILLÉS SUPPLÉMENTAIRES** ..... **69**

**ANNEXE E : SERVICES D'EXPERTS OFFERTS PAR L'ICC** ..... **73**

**ANNEXE F : TABLEAU COMPARATIF** ..... **74**

**BIBLIOGRAPHIE**.....**80**

# Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Profil de programme ..... 2
Tableau 2.2 : Résultats du programme ..... 5
Tableau 2.3 : Structure de gouvernance de l'ICC au cours de la période d'évaluation ..... 6
Tableau 2.4 : Principaux intervenants et populations cibles ..... 7
Tableau 2.5 : Ressources prévues et dépenses réelles de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 8
Tableau 3.1 : Aperçu des enjeux et des questions de l'évaluation ..... 10
Tableau 3.2 : Sources de données ..... 12
Tableau 3.3 : Limites méthodologiques ..... 13
Tableau 5.1 : Nombre total de projets de R et D lancés et terminés de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 22
Tableau 5.2 : Nombre d'événements et de participants aux ateliers de perfectionnement professionnel avancés de l'ICC de 2010-2011 et 2015-2016 ..... 29
Tableau 5.3 : Nombre annuel de stagiaires uniques rémunérés et non rémunérés ..... 29
Tableau 5.4 : Nombre de publications imprimées distribuées et vendues au Canada et à l'étranger de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 30
Tableau 5.9 : Pourcentage des types d'établissements qui ont reçu du service par les services d'experts de l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 36
Tableau 5.10 : Distribution régionale des services effectués par l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 36
Tableau 5.11 : Nombre de collections desservies par les services d'experts de l'ICC (services terminés) de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 38
Tableau 5.13 : Réduction de l'effectif de l'ICC, de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 43
Tableau 5.14 : Nombre de jours requis pour réaliser les projets, de 2011-2012 à 2014-2015 ..... 44
Tableau 5.15 : Écart moyen entre le nombre de jours prévu et le nombre de jours réel requis pour réaliser les projets, selon le type de service, de 2011-2012 à 2014-2015 ..... 44
Tableau 5.5 : Trois matériels d'apprentissage les plus vus en ligne (par années), de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 69
Tableau 5.6 : Trois notes de l'ICC les plus consultées en ligne, de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 69
Tableau 5.7 : Nombre de projets de services d'experts achevés, par type de services, de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 70
Tableau 5.8 : Liste d'établissements du patrimoine canadien ayant reçu 10 projets terminés ou plus, de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 71
Tableau 5.12 : Souplesse administrative des organismes de services spéciaux du gouvernement du Canada (à l'exception de l'ICC), 2017 ..... 71

# Liste des figures

Figure 2.1 : Activités principales de l'ICC ..... 4

Figure 5.1 : Nombre d'articles publiés dans des revues professionnelles et des revues lues par des pairs de 2010-2011 à 2015-2016. ..... 23

Figure 5.2 : Ratio du nombre de publications par l'ETP de 2011-2012 à 2015-2016 ..... 24

Figure 5.3 : Exposés des chercheurs de l'ICC au Canada et sur la scène internationale de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 24

Figure 5.4 : Nombre moyen de participants par formation régionale (événements/ateliers) de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 27

Figure 5.5 : Pourcentage des participants par régions aux ateliers régionaux de l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 28

Figure 5.6 : Trafic d'apprentissage en ligne et global sur le Web de l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 31

Figure 5.7 : Nombre de services d'experts terminés de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 34

Figure 5.8 : Nombre d'établissements patrimoniaux distincts qui ont reçu un service de 2010-2011 à 2015-2016 ..... 35

Figure 5.9 : Nombre total d'objets analysés par l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016* ..... 37

## Liste des acronymes et des abréviations

| | |
|---|---|
| AAP | Architecture d'alignement des programmes |
| ACS | Analyse comparative entre les sexes |
| AMC | Association des musées canadiens |
| BAC | Bibliothèque et Archives Canada |
| CE | Chef de l'exploitation |
| CRPIE | Comité des résultats, de la planification intégrée et de l'évaluation |
| DG | Directeur général |
| DRG | Demandes de renseignements généraux |
| DSE | Direction des services d'évaluation |
| ETP | Équivalent temps plein |
| FCEC | Fonds du Canada pour les espaces culturels |
| GRC | Gendarmerie royale du Canada |
| GRP | Groupe de recherche sur les politiques |
| ICC | Institut canadien de conservation |
| ICCROM | Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels |
| ICOM | Conseil international des musées |
| OSS | Organisme de service spécial |
| PAM | Programme d'aide aux musées |
| PBCM | Programme des biens culturels mobiliers |
| PCH | Ministère du Patrimoine canadien |
| PIEIC | Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada |
| R et D | Recherche et développement |
| RMR | Rapport ministériel sur le rendement |
| ROP | Recherche sur l'opinion publique |
| RPN | Région des Prairies et du Nord |
| RPP | Rapport sur les plans et les priorités |
| SCT | Secrétariat du Conseil du Trésor |
| SGIP | Système de gestion d'information en préservation |
| SMA | Sous-ministre adjoint |
| SMRER | Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de gestion des risques |
| SPAC | Services publics et Approvisionnement Canada |
| SPSS | Ensemble des programmes statistiques relatif aux sciences sociales |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture |

# SOMMAIRE EXÉCUTIF

## APERÇU DU PROGRAMME

L'ICC fait progresser la conservation des collections du patrimoine du Canada et en fait la promotion grâce à son expertise en science de la conservation, en restauration et en conservation préventive. Il travaille avec les établissements et les professionnels du patrimoine pour faire en sorte que ces collections patrimoniales soient préservées et accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes, aujourd'hui et à l'avenir.

Le 19 novembre 1992, l'ICC est devenu un organisme de service spécial (OSS). Ce statut donne à l'ICC le pouvoir et la responsabilité d'obtenir des résultats pour les Canadiens dans le domaine de la conservation du patrimoine en adoptant une culture organisationnelle inspirée d'un modèle d'entreprise qui met l'accent sur la prestation de services. La mission de l'ICC est conforme au mandat de son programme à titre d'OSS, qui est de faire progresser la pratique, les sciences et les technologies de la conservation.

L'ICC s'acquitte de son mandat grâce à trois secteurs d'activité principaux :

- ***Recherche et développement (R et D)*** : l'Institut effectue trois types de recherche de façon indépendante ou en collaboration avec des partenaires : la recherche fondatrice, la recherche appliquée et la recherche sur la préservation des collections. Dans le cadre de projets de R et D, l'ICC établit des partenariats avec des établissements et des organisations au Canada et sur la scène internationale afin de faire progresser sa recherche et ses pratiques en matière de conservation.
- ***Diffusion des connaissances*** : l'ICC diffuse les connaissances liées à la conservation aux établissements et aux professionnels patrimoniaux canadiens, pour qu'ils disposent de l'information, des données, des outils et des aptitudes nécessaires à l'entretien des collections dont ils sont dépositaires. En outre, les connaissances de l'ICC sont partagées par le biais de formations, de ressources en ligne et de publications imprimées aux professionnels et aux travailleurs du secteur patrimonial dans d'autres pays.
- ***Services d'experts :*** Les services d'expert qu'offre l'ICC aux établissements et aux clients canadiens et étrangers du secteur du patrimoine comprennent notamment les traitements, la conservation préventive et les analyses scientifiques.

Les résultats attendus de l'ICC sont les suivants :
Résultats immédiats :

- Les établissements et les travailleurs du secteur du patrimoine tirent parti des possibilités d'apprentissage de l'ICC;
- De nouvelles connaissances en matière de conservation et de préservation du patrimoine sont créées;
- Les établissements patrimoniaux utilisent les services d'experts pour préserver et mieux comprendre leurs collections.

Résultats intermédiaires :

- Les établissements et les travailleurs voués au patrimoine améliorent leurs connaissances, leurs compétences et leurs méthodes de travail afin de préserver leur collection;
- De nouvelles connaissances en matière de conservation et de préservation du patrimoine sont diffusées à l'échelle nationale et internationale;
- Les objets culturels du patrimoine sont préservés et sont mieux compris.

Résultats ultimes:

- Les établissements et les travailleurs voués au patrimoine préservent leurs collections;
- Les services de l'ICC permettent aux établissements du patrimoine d'atteindre leurs objectifs en matière de préservation et d'accessibilité.

Résultat stratégique de PCH :

Au sein de PCH, l'ICC est l'une des cinq sous-activités de programme de l'activité de programme du patrimoine qui aide le Ministère à atteindre son résultat stratégique, c'est-à-dire : « Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger. »

Les dépenses totales de l'ICC pour la période visée par l'évaluation s'élevaient à 60,4 millions de dollars. Des réductions du budget et des dépenses ont eu lieu au cours de la période d'évaluation; de 12,4 millions de dollars en 2010-2011 à 7 millions de dollars en 2015-2016, comptabilisant une réduction globale de 40 % du budget.

## APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'évaluation, qui couvre la période de 2010-2011 à 2015-2016, a été conçue et réalisée conformément à la Politique sur l'évaluation (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ainsi qu'à d'autres composantes de l'ensemble des politiques de cette évaluation. Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation (2009), l'évaluation traite des cinq questions fondamentales d'évaluation liées à la pertinence et au rendement (efficacité et efficience) de l'ICC.

L'approche de l'évaluation a consisté en une combinaison de méthodes de collecte d'information qualitatives et quantitatives, choisies pour évaluer les enjeux centraux et les questions, comme il est présenté dans la matrice d'évaluation. De manière plus précise, les sources de données comprenaient : 1) la recension des écrits, 2) l'évaluation bibliométrique, 3) l'examen de la documentation, des données administratives, des bases de données et des dossiers, 4) les études de cas et 5) les entrevues avec des informateurs clés. Les sources de données primaires et secondaires ont donc été utilisées pour l'évaluation. Le recours à plusieurs sources de données a permis de faire des constatations fondées sur la triangulation des données probantes, ce qui a contribué à la fiabilité des conclusions.

## RÉSULTATS

### *Pertinence de l'ICC*

Il y a un besoin marqué pour l'ICC afin de continuer à soutenir les établissements et les professionnels du secteur du patrimoine dans la préservation et la protection de l'inestimable patrimoine canadien. Le financement et les compétences limitées à la disposition de la plupart des établissements du patrimoine et la nécessité d'améliorer la conservation des collections et la restauration des objets soulignent le besoin continu de l'ICC. L'intervention du gouvernement fédéral est donc requise, car de nombreux établissements du patrimoine n'auraient autrement pas accès à une expertise et à des services privés en matière de préservation et de conservation.

L'ICC s'harmonise avec les priorités du gouvernement fédéral comme il est indiqué dans le discours du Trône de 2015 qui souligne le fait que l'ICC contribue à la priorité du 150e anniversaire du Canada en mettant l'accent sur les traitements de conservation d'artéfacts qui soutiennent les célébrations de 2017. Récemment, le budget de 2016 a permis d'affirmer l'importance qu'accorde le Canada à la préservation et à la protection d'artéfacts inestimables du patrimoine canadien.

Le gouvernement fédéral a pour rôle de soutenir les établissements du patrimoine et les professionnels voués à la préservation et la conservation des collections et des objets culturels. Selon les informateurs externes clés, le rôle et le mandat de l'ICC sont clairs et bien compris. L'évaluation a fait la comparaison des mandats et des missions des principaux intervenants qui participent à la conservation du patrimoine au Canada avec celui de l'ICC et aucun chevauchement n'a été identifié. Celui-ci se distingue par le rôle central de la R et D en conservation dans l'exécution de son mandat et par le soutien qu'il amène aux établissements patrimoniaux au Canada en offrant un ensemble complet de services d'experts qui ne se limitent pas seulement aux traitements de conservation.

### *Contexte opérationnel de l'ICC*

Au cours de la période d'évaluation, certaines décisions gouvernementales ont eu une incidence directe sur la capacité de l'Institut à atteindre ses objectifs et ses résultats attendus.

Les mesures de réduction du déficit annoncées dans le cadre du budget de 2010 visaient à réduire le taux de croissance des dépenses d'exploitation des ministères et organismes du gouvernement fédéral. L'une des mesures du budget était la limite considérable au déblocage des fonds aux fins de déplacement. Cette limite a eu des incidences sur la capacité des chercheurs de l'ICC à participer à des tribunes nationales et internationales liées à la conservation du patrimoine. Elle a également eu une incidence sur les possibilités d'interagir directement, de discuter et de travailler en partenariat sur des projets collaboratifs de R et D. Ces mesures, qui ont continué à être mises en œuvre au cours des années suivantes en vertu du Plan d'action pour la réduction du déficit, ont également eu une incidence structurelle sur l'ICC :

- afin d'accroître l'efficacité dans le cadre de l'exécution des programmes, PCH a centralisé la plupart de ses services internes (ressources humaines, gestion des services financiers et d'information), ce qui a diminué la capacité de l'ICC de tenir compte de ses

besoins uniques, par exemple, en recrutement spécialisé des ressources humaines ou en support informatique scientifique;
- le budget direct de l'ICC a été réduit d'environ 40 %;
- l'ICC a vu le quart (25 %) de ses postes se faire supprimer (le tiers d'entre eux était lié au transfert de postes de services internes) dans le but de réduire l'ensemble des coûts.

### *Rendement*

L'ICC s'est adapté à son contexte opérationnel et a donné suite aux recommandations d'évaluations précédentes par l'élaboration de plans de perfectionnement professionnel, de plans de recherche et de plans stratégiques qui ont eu une incidence sur l'ensemble des activités de l'Institut.

***Recherche et développement :*** la capacité de l'ICC à créer de nouvelles connaissances liées à la conservation et à la préservation du patrimoine a diminué au cours des dernières années.

- Le nombre de projets de R et de D terminés a diminué durant la période d'évaluation. L'ICC a réduit de manière importante le nombre de nouveaux projets lancés au cours des trois dernières années :
    - plus des deux tiers (67 %) des projets de R et D ont été terminés entre 2010-2011 et 2012-2013;
    - des onze projets de R et D toujours actifs à l'ICC, neuf ont fait l'objet d'une approbation avant ou durant l'exercice de 2012-2013 et seulement deux ont été approuvés en 2013-2014 ou plus tard.
- Les chercheurs de l'ICC ont publié moins d'articles dans des revues à comité de lecture et dans des ouvrages professionnels. En effet, le nombre de publications est passé de 19 en 2011-2012 à seulement 6 en 2015-2016, ce qui représente une baisse de plus de 50 %.
- Les présentations aux pairs ont relativement conservé le même niveau d'intensité.
- Les collaborateurs nationaux et internationaux habituels de l'ICC ont remarqué une baisse dans la présence de l'Institut à ces mêmes échelles; les déplacements ont été réduits de 70 % en 2014-2015 (9 voyages) par rapport à ceux de 2010-2011 (29 voyages).

***Diffusion des connaissances :*** l'ICC a conservé son niveau d'intensité pour la plupart de ses activités de formation grandement appréciées.

- Les données recueillies démontrent qu'une diversité de professionnels et d'établissements partout au Canada profite des possibilités d'apprentissage de l'ICC et a donc amélioré ses compétences professionnelles au moyen de ces possibilités.
- L'ICC a augmenté ses activités de diffusion des connaissances au moyen d'une augmentation des ressources disponibles sur sa page Web et sa page Facebook, et en mettant à jour et en augmentant le nombre de notes de conservation spécialisées disponibles sur son site Web. La conversion du site Web de l'ICC au site Web général du gouvernement du Canada a eu une incidence sur l'accessibilité.

***Services d'experts :*** l'ICC a réduit de 29 % le nombre de services d'experts fourni à la collectivité du secteur du patrimoine canadien, ce qui a entraîné une diminution du nombre d'établissements patrimoniaux desservis annuellement.

- Il est prouvé que divers établissements patrimoniaux partout au Canada utilisent un vaste éventail de services d'experts offerts par l'ICC. Entre 2010-2011 et 2015, l'ICC a réalisé 998 projets où des services d'experts ont été fournis; par année, 166 services sont réalisés en moyenne.
- Le nombre total d'établissements patrimoniaux uniques auxquels des services ont été fournis a baissé au cours des six dernières années. En effet, il est passé de 111 établissements où les demandes ont été acceptées et réalisées en 2010-2011 à 75 en 2015-2016.
- L'ICC a restauré ou a supporté l'analyse d'un grand nombre d'objets patrimoniaux, et il a également appuyé la conservation préventive de nombreuses collections d'objets de ce genre.
- Les utilisateurs des services d'experts de l'ICC se disent très satisfaits des services fournis. Ils mentionnent notamment que les services d'experts de l'ICC sont de qualité, qu'ils leur sont utiles et qu'ils sont harmonisés à leurs besoins, compte tenu du fait que bien souvent, les utilisateurs n'ont pas l'expertise pour faire le travail eux-mêmes.
- Les utilisateurs ont aussi mentionné que les trois types de services d'experts fournis par l'ICC (le traitement de conservation, la conservation préventive et l'analyse scientifique) aident les établissements patrimoniaux à mieux comprendre leurs objets et leurs collections.
- Les utilisateurs ont aussi exprimé certaines préoccupations au sujet du temps qu'il faut à l'ICC pour traiter les objets et les artéfacts et au sujet de sa capacité à fournir les mises à jour, les suivis et les réponses aux demandes en temps opportun.

### *Efficience*

L'ICC a été touché considérablement par les changements apportés à son contexte opérationnel et à sa capacité de continuer à fournir des services d'experts en temps opportun, y compris sa capacité de planifier la prestation de ses services. Même si l'ICC a le statut d'organisme de service spécial, ce qui devrait lui laisser une certaine marge de manœuvre, la centralisation des services corporatifs donne beaucoup moins de latitude à l'Institut, ce qui nuit à sa vocation d'être une organisation axée sur le service.

- Un examen du nombre de jours qu'il a fallu à l'ICC pour réaliser des projets dans le cadre des trois services d'experts qui sont destinés à la communauté des professionnels du patrimoine canadien et dont l'ICC a le contrôle démontre que l'Institut a eu du mal à fournir ses services, car il fallait en moyenne 80 jours pour fournir tous les services en 2011-2012, suivi d'une augmentation à 194 jours en moyenne en 2013-2014, et une baisse à 133 jours en 2014-2015.
- L'évaluation prenait également en compte les données associées au temps prévu et au temps réel requis par les services d'experts pour réaliser leurs projets. En 2011-2012, les projets ont nécessité 9,3 jours de plus que prévu en moyenne pour être terminés; cette moyenne a grimpé à 73,7 jours par projet en 2013-2014, pour redescendre à 45,4 jours en

2014-2015.

L'information sur le rendement est recueillie par l'ICC. Néanmoins, certaines limites liées à la stratégie de mesure du rendement ont été déterminées :

- Il faut examiner la méthodologie de certaines mesures de rendement pour s'assurer qu'elle reflète de façon précise les activités et les résultats de l'ICC, en particulier les indicateurs qui sont importants pour mesurer l'évolution au fil du temps.
- Il faut examiner, consigner et mettre en œuvre la méthodologie utilisée pour les sondages de la clientèle de l'ICC (échantillon des clients qui reçoivent des services d'expert, mesure des changements de comportements [pratiques] suite aux formations de l'ICC);
- Les données sur les normes de service telles qu'elles sont affichées sur le site Web de l'ICC ne sont pas décrites;
- Les renseignements sur le rendement ne sont pas bien intégrés au processus de prise de décision de l'ICC en raison des capacités actuelles de production de rapport de son système d'exploitation (SGIP) et il est impossible de bien les y intégrer.

## RECOMMANDATIONS

| **Recommandation n° 1** |
| --- |
| L'évaluation tire pour conclusion que durant la période d'évaluation, l'ICC n'a pas été en mesure de profiter de dispositions flexibles en matière de services administratifs. Cette situation a mené aux difficultés rencontrées par l'ICC pour remplacer les professionnels qui ont quitté ou qui ont pris leur retraite, ainsi que pour moderniser ses activités au moyen de la technologie de l'information et par conséquence, sa capacité de mettre en œuvre ses plans de recherche stratégique et de perfectionnement professionnel.<br><br>Afin d'augmenter l'efficacité de l'Institut, il est recommandé que le SMA du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions explore la latitude offerte par son statut d'OSS afin d'être en mesure de s'acquitter efficacement de son mandat, et de faire la mise en œuvre d'un service corporatif interne qui est simplifié et plus efficient dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques et de rendement pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes. |
| **Réponse de la direction** |
| L'ICC est d'accord avec la recommandation. Il cernera les obstacles administratifs qui nuisent à la réalisation efficace de ses activités organisationnelles, à la mise en œuvre de son plan stratégique et à l'atteinte des résultats attendus. Les problèmes cernés durant l'évaluation concernent entre autres les ressources humaines et financières, les communications, y compris le Web, et les besoins particuliers en TI. De concert avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances, le directeur général des communications, le directeur général de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail, ainsi que le secteur de la direction de la gestion des ressources, l'ICC élaborera des options permettant un accès plus simple aux services administratifs et aux activités opérationnelles. Pour que l'ICC arrive à améliorer l'efficacité de ses activités, il faudra que les autres organisations fassent preuve d'ouverture et soient prêtes à prendre des dispositions particulières pour l'ICC, en tenant compte de son statut d'organisme de service spécial. Les changements approuvés contribueront à l'élaboration d'une version révisée du cadre d'OSS de l'ICC. |

| **Plan d'action** | | | |
|---|---|---|---|
| ***Mesure de suivi*** | ***Livrable(s)*** | ***Échéancier*** | ***Responsable du programme*** |
| 1.1 Cerner les processus et les structures de gouvernance administrative qui nuisent à la capacité de l'ICC de s'acquitter de son mandat. | Analyse des opportunités pour maximiser la flexibilité administrative et développement d'options à considérer. | 30 septembre 2017 | DG de l'ICC |
| 1.2 Entamer des discussions avec les autorités appropriées dans le but de déterminer les options à privilégier. | Les options à privilégier seront présentées au SM aux fins d'approbation. | 31 décembre 2017 | DG de l'ICC |
| 1.3 Élaborer un plan et mettre en œuvre les mesures approuvées par le SM. | Plan de mise en œuvre et mise en œuvre des transferts identifiés pour les processus administratifs, incluant les ressources connexes. | 31 décembre 2018 | DG de l'ICC |
| ***Date d'échéance de la pleine mise en œuvre :*** 31 décembre 2018 | | | |

| **Recommandation nº 2** |
|---|
| La base de données dont se sert actuellement l'ICC est adaptée à ses besoins. Dans l'ensemble, elle est appropriée pour la gestion des activités et des projets de conservation. Il faut toutefois améliorer les outils de collecte de données afin de garantir l'intégrité des données, et encore plus important est le besoin d'un système avec des capacités de rapports qui sont plus pertinents et adaptés.<br><br>Il est donc suggéré que le SMA du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions améliore la précision et la constance des données sur le rendement que l'ICC recueille afin de pouvoir adéquatement rendre compte de ses résultats. |
| **Réponse de la direction** |
| L'ICC est d'accord avec la recommandation. Le Système de gestion d'information en préservation de l'ICC est l'application hautement personnalisée dont se sert l'organisation pour gérer et consigner ses activités organisationnelles. Bien que l'évaluation ait révélé un certain nombre de lacunes dans les données et le système, le Système de gestion d'information en préservation restera le pilier de l'ICC pour la consignation de ses données sur le rendement et la production des rapports connexes.<br><br>Une analyse des besoins de l'ICC en matière de collecte de données et de rapports sera utile pour définir les besoins du système en vue de la prochaine phase de développement. L'ICC et la Direction générale du dirigeant principal de l'information élaboreront un plan pour apporter des améliorations en matière de collecte de données, de rapports et de l'utilité. Une autre priorité sera de s'assurer que les processus et l'interface encouragent le personnel à utiliser le système plutôt que de les dissuader de le faire. Compte tenu de l'intégration des activités du Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) au sein de l'ICC en 2016, les améliorations apportées au système lui permettront également de servir à gérer les activités du RCIP. |
| **Plan d'action** |

| ***Mesure de suivi*** | ***Livrable(s)*** | ***Échéancier*** | ***Responsable du programme*** |
|---|---|---|---|
| 2.1 Rassembler les exigences en matière de collecte de données, de rapports et d'utilité pour améliorer la capacité du système de gestion de l'information de l'ICC à répondre aux besoins en matière de renseignements organisationnels et des activités de rapports. | Document sur les exigences organisationnelles | 30 octobre 2017 | DG de l'ICC |
| 2.2 Mettre en œuvre un plan pour la prochaine phase de | Entente de projet avec la Direction | 31 mars 2018 | DG de l'ICC |

| | | | |
|---|---|---|---|
| développement du Système de gestion d'information en préservation. | générale du dirigeant principal de l'information | | |
| 2.3 Mettre en œuvre les mesures pour améliorer l'intégrité des données et la capacité de rapports. | La première étape des améliorations apportées au Système de gestion d'information en préservation, comme il est indiqué dans l'entente de projet, est terminée. | 30 septembre 2018 | DG de l'ICC |
| 2.4 Pleine mise en œuvre de la prochaine phase de développement du Système de gestion d'information en préservation. | Les améliorations qui restent à apporter au système, comme il est indiqué dans l'entente de projet, ont été effectuées. | 31 mars 2022, sous réserve de la capacité de la DGDPI de terminer les produits livrables d'ici cette date. | DG de l'ICC |
| ***Date d'échéance de la pleine mise en œuvre : 31 mars 2022*** | | | |

# 1. Introduction

## 1.1. Objectif

Le présent rapport présente les conclusions et les recommandations de l'évaluation de 2010-2011 à 2015-2016 de l'Institut canadien de conservation (ICC). L'évaluation visait à fournir des données probantes complètes et fiables pour appuyer les décisions concernant la pertinence et le rendement de l'Institut. L'évaluation s'est déroulée entre avril 2016 et janvier 2017.

Le rapport d'évaluation contient des renseignements et fournit le contexte de l'ICC, les méthodologies de l'évaluation, les constatations pour chacune des questions d'évaluation ainsi que les conclusions générales et les recommandations. L'évaluation a été effectuée conformément au plan d'évaluation ministériel de 2016-2017 à 2020-2021. Elle a été menée par la Direction des services d'évaluation (DSE) du ministère du Patrimoine canadien (PCH) avec l'apport du Groupe de recherche sur les politiques (GRP) de PCH pour la composante liée à la revue de la littérature, ainsi que les sociétés d'experts-conseils pour a) l'évaluation bibliométrique des publications évaluées par des pairs de l'ICC et b) l'examen du modèle d'organisme de service spécial (OSS).

L'évaluation, qui couvre la période de 2010-2011 à 2015-2016, a été conçue et réalisée conformément à la Politique sur l'évaluation (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) ainsi qu'aux autres composantes de l'ensemble des politiques reliées au processus d'évaluation. Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation (2009), l'évaluation traite des cinq questions fondamentales d'évaluation liées à la pertinence et au rendement (efficacité et efficience) de l'ICC. Les cinq questions d'évaluation principales se trouvent à l'annexe A.

Le rapport est structuré de la façon suivante :

- la section 2 donne un aperçu de l'ICC;
- la section 3 décrit la méthodologie utilisée pour l'évaluation et les limites connexes;
- la section 4 énonce les constatations relatives à la question d'évaluation de la pertinence;
- la section 5 énonce les constatations relatives au rendement (notamment celles liées à l'atteinte des résultats ainsi qu'à l'efficacité et à l'économie);
- la section 6 présente les conclusions et les recommandations.

# 2. Profil du programme

## 2.1. Contexte

Le tableau 2.1 souligne les éléments clés du profil de programme.

**Tableau 2.1 : Profil de programme**

| | |
|---|---|
| Début du programme | L'ICC a été créé en 1972, à la suite de la signature par le Canada de la Convention de l'UNESCO concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels (1970)[1]. Le Canada a établi un système pour protéger les biens culturels et mis en place des structures pour appuyer la préservation des biens culturels comme les répertoires nationaux des biens protégés, les établissements spécialisés en conservation et un système de contrôle des exportations des biens culturels. |
| Mission | L'ICC fait progresser la conservation des collections du patrimoine du Canada et en fait la promotion grâce à son expertise en science de la conservation, en restauration et en conservation préventive. Il travaille avec les établissements et les professionnels du patrimoine pour faire en sorte que ces collections patrimoniales soient préservées et accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes, aujourd'hui et à l'avenir. |
| Modèle de prestation | Le 19 novembre 1992, l'ICC est devenu un OSS. Ce statut donne à l'ICC le pouvoir et la responsabilité d'obtenir des résultats pour les Canadiens dans le domaine de la conservation du patrimoine en adoptant une culture organisationnelle inspirée d'un modèle d'entreprise qui met l'accent sur la prestation de services.<br><br>La mission de l'ICC est conforme au mandat de son programme à titre d'OSS[2], qui est de faire progresser la pratique, les sciences et les technologies de la conservation. |
| Mécanismes de prestation | ***Recherche et développement (R et D)*** : l'Institut effectue trois types de recherche de façon indépendante ou en collaboration avec des partenaires : la recherche fondatrice, la recherche appliquée et la recherche sur la préservation des collections.<br><br>Dans le cadre de projets de R et D, l'ICC établit des partenariats avec des établissements et des organisations au Canada et sur la scène |

[1] Convention de l'UNESCO concernant les mesures à prendre pour interdire et empêcher l'importation, l'exportation et le transfert de propriété illicites des biens culturels (1970), http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13039&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

[2] Le SCT a approuvé la politique de mécanisme de l'OSS au début des années 1990 et l'ICC a été l'un des premiers à être créé.

| | |
|---|---|
| | internationale afin de faire progresser sa recherche et ses pratiques en matière de conservation.<br><br>***Diffusion des connaissances :*** l'ICC diffuse les connaissances liées à la conservation aux établissements et aux professionnels du patrimoine canadien, pour qu'ils disposent de l'information, des données, des outils et des aptitudes nécessaires à l'entretien des collections dont ils sont dépositaires. En outre, les connaissances de l'ICC sont partagées par le biais de formations, de ressources en ligne et de publications imprimées aux professionnels et aux travailleurs du secteur patrimonial dans d'autres pays.<br><br>***Services d'experts :*** les services d'experts de l'ICC comprennent les traitements, la conservation préventive et les analyses scientifiques des établissements patrimoniaux canadiens et des clients. |

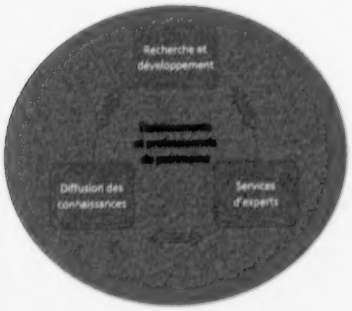
## Théorie et résultats du programme

Les activités de l'ICC dans ses trois mécanismes d'exécution (R et D, services d'experts, diffusion des connaissances) sont liées et intégrées. Cependant, les activités de R et D sont le noyau de l'objectif et du succès de l'ICC, puisque les résultats de recherche sont intégrés aux services de l'ICC, sont également transmis aux pairs de l'ICC par l'intermédiaire de publications dans les revues professionnelles et sont intégrés aux publications, aux renseignements en ligne et aux ateliers de formation de l'ICC. Cette approche exige que des conditions soient en place pour assurer une mise en œuvre complète de la théorie de programme :

- L'Institut a la capacité d'innover et de collaborer de façon interdisciplinaire avec les établissements canadiens et internationaux voués à la conservation du patrimoine;
- La disponibilité des ressources humaines et le contexte financier permettent la pleine participation de l'ICC dans les projets de recherche dont le but est de répondre aux besoins de la collectivité patrimoniale, ce qui, par conséquent, améliore la mise en œuvre de la théorie de programme.

Les résultats de l'ICC, comme ils sont indiqués dans son modèle logique (annexe B), sont établis en fonction de l'entière mise en œuvre de la théorie de programme.

**Figure 2.1 : Activités principales de l'ICC**




**Source : adaptation du Plan stratégique 2015-2020 de l'ICC.**

Le tableau 2.2 souligne les résultats attendus du programme. En 2016, l'ICC et la Direction des services d'évaluation ont conjointement amélioré le modèle logique utilisé pour l'évaluation pour qu'il corresponde aux activités de l'ICC.

**Tableau 2.2 : Résultats du programme**

| | |
|---|---|
| Résultats stratégiques de PCH | Au sein de PCH, l'ICC est l'une des cinq sous-activités de programme de l'activité de programme du patrimoine qui aide le Ministère à atteindre son résultat stratégique, c'est-à-dire : « Les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger. » L'ICC effectue des recherches sur les objets et collections d'importance patrimoniale, sur les besoins émergents ainsi que sur les menaces qui pèsent sur les collections. La R et D et les services d'experts fournis nourrissent et appuient le transfert de connaissances, de techniques et d'outils pour soutenir l'accessibilité à long terme du patrimoine canadien. |
| Résultats ultimes | 1) Les établissements et les travailleurs voués au patrimoine préservent leurs collections;<br>2) Les services de l'ICC permettent aux établissements du patrimoine d'atteindre leurs objectifs en matière de préservation et d'accessibilité. |
| Résultats intermédiaires | 1) Les établissements et les travailleurs voués au patrimoine améliorent leurs connaissances, leurs compétences et leurs méthodes de travail afin de préserver leur collection;<br>2) De nouvelles connaissances en matière de conservation et de préservation du patrimoine sont diffusées à l'échelle nationale et internationale;<br>3) Les objets culturels du patrimoine sont préservés et sont mieux compris. |
| Résultats immédiats | 1) Les établissements et les travailleurs du secteur du patrimoine tirent parti des possibilités d'apprentissage de l'ICC;<br>2) De nouvelles connaissances en matière de conservation et de préservation du patrimoine sont créées;<br>3) Les établissements patrimoniaux utilisent les services d'experts pour préserver et mieux comprendre leurs collections. |

## 2.2. Gestion de programme, gouvernance, groupes cibles, intervenants clés et partenaires

La structure de gouvernance de l'Institut fait en sorte que la prise de décision est centrée sur l'obtention de résultats et l'atteinte des objectifs ministériels, et que la gestion du contrôle (biens, fonds, effectifs et services) est intégrée, efficace et harmonisée à la structure de gouvernance de PCH.

Le tableau 2.3 présente la structure de gouvernance de l'ICC au cours de la période d'évaluation.

**Tableau 2.3 : Structure de gouvernance de l'ICC au cours de la période d'évaluation**

| | |
|---|---|
| Comité exécutif de l'ICC | Il s'agit de l'organe décisionnel de l'ICC pour les questions stratégiques. Ce comité est présidé par la directrice générale et chef de l'exploitation. Ses membres comprennent le directeur général (DG) associé et directeur de la Recherche, services scientifiques et de conservation (président suppléant), la directrice des Services corporatifs et biens immobiliers, et la directrice des Relations avec la clientèle et développement professionnel. Le Comité exécutif assure l'atteinte des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels de l'ICC. |
| DG associé et directeur, Recherche, services scientifiques et de conservation | Il est chargé de donner une direction scientifique et technique et des orientations stratégiques au programme de recherche et développement (R et D) de calibre international de l'Institut, de diffuser les résultats de recherche au Canada et à l'étranger, de gérer l'exécution d'un ensemble complet de services d'experts pour la clientèle au Canada et de diriger les programmes de formation et de développement professionnels avancés de l'ICC. |
| Directrice, Relations avec la clientèle et développement professionnel | Elle est responsable des services d'édition de l'ICC, y compris les publications imprimées et sur le Web, ainsi que des activités de développement professionnel, y compris le matériel de formation, les ateliers et les programmes de développement professionnel avancés. |
| Directrice, Services généraux et biens immobiliers | Il s'agit de la directrice des finances qui est chargée de la gestion de tous les services internes (finances, ressources humaines, etc.) et du soutien administratif, y compris la gestion des biens immobiliers et de leurs établissements, avant qu'elle ne soit transférée aux services centraux. |
| Comité de gestion | Il est composé de la directrice générale, des directeurs et des gestionnaires, qui se réunissent régulièrement aux fins de discussion et de prise de décision concernant les questions liées au fonctionnement de l'ICC, aux enjeux reliés à sa clientèle, et les politiques liées au programme de R et D, au service à la clientèle et aux activités de diffusion des connaissances. |

Un rééquilibrage de la structure organisationnelle de l'ICC a eu lieu en janvier 2016 avec la fusion administrative du RCIP et de l'ICC. La composition du Comité exécutif de l'ICC a été modifiée comme suit : DG (président); DG associé et directeur de la Recherche, services scientifiques et de conservation (président suppléant); directeur, Information sur le patrimoine et gestionnaire, Innovation en entreprise. Le directeur de l'Information sur le patrimoine est responsable, dans une grande mesure, des activités qui sont énumérées à la case prévue pour le directeur des Relations avec la clientèle et développement professionnel au tableau 2.3, en plus des activités opérationnelles du RCIP qui ont récemment été intégrées. Le gestionnaire de l'Innovation en entreprise est responsable de bon nombre de fonctions qui étaient supervisées par la directrice des Services corporatifs et biens immobiliers, mais la portée des responsabilités a considérablement changé en raison des exercices de centralisation (p. ex. biens immobiliers).

Les principaux bénéficiaires des mécanismes d'exécution de l'ICC sont les établissements patrimoniaux et les professionnels œuvrant dans en préservation et en science de la conservation. Le tableau 2.4 donne un aperçu des principaux intervenants et des populations cibles.

**Tableau 2.4 : Principaux intervenants et populations cibles**

| | |
|---|---|
| **Population cible**<br>Personnes ou organisations devant être influencées par le programme ou en tirer des avantages. | Musées ou organismes canadiens dont le rôle premier est d'effectuer des recherches sur des collections patrimoniales permanentes qui sont accessibles au public canadien, et d'acquérir, de conserver, de diffuser et d'exposer celles-ci (à des fins d'étude, d'éducation et de plaisir) :<br>• musées;<br>• archives;<br>• bibliothèques;<br>• sites historiques. |
| **Principaux intervenants**<br>Les organismes, les organisations, les groupes ou les personnes qui participent de manière directe ou indirecte à la mise en œuvre ou à l'évaluation du programme. | • Administrations ou organismes municipaux, provinciaux et territoriaux (p. ex. Centre de conservation du Québec)<br>• Institutions du gouvernement fédéral responsables de collections patrimoniales, notamment la Direction de la conservation du patrimoine de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), le ministère de la Défense nationale et Agriculture Canada<br>• Programmes du ministère du Patrimoine canadien : Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada, Programme des biens culturels mobiliers (PBCM), Plan d'action de Montréal (PAM) et Fonds du Canada pour les espaces culturels (FCEC)<br>• Gendarmerie royale du Canada (GRC) et Interpol pour l'authentification des artéfacts<br>• Établissements d'enseignement<br>• Communautés autochtones<br>• Organisations nationales et internationales (Association des musées canadiens (AMC), Centre international d'études pour la conservation et la restauration des biens culturels (ICCROM), Conseil international des musées (ICOM), associations professionnelles, etc.) |
| **Partenaires** | Des partenariats et des liens de collaboration en vue d'entreprendre des projets conjoints liés à la recherche et à la diffusion des connaissances sont établis entre l'ICC et des établissements canadiens et internationaux, notamment :<br>• Bibliothèque et Archives Canada<br>• Parcs Canada |

| | |
|---|---|
| | • Les associations provinciales de musées, l'Association des musées canadiens, l'Association canadienne pour la conservation et la restauration, le Conseil canadien des archives et les autres organismes patrimoniaux provinciaux et régionaux<br>• Le Getty Conservation Institute, Los Angeles (États-Unis)<br>• ICCROM, Rome<br>• Institut national de recherche sur les propriétés culturelles, Japon |

## 2.3. Ressources du programme

Les dépenses totales de l'ICC pour la période visée par l'évaluation s'élevaient à 60,4 millions de dollars. Le tableau 2.5 montre les dépenses administratives prévues et réelles pour l'ICC pour la période visée par l'évaluation. Des réductions du budget et des dépenses ont eu lieu au cours de la période d'évaluation; de 12,4 millions de dollars en 2010-2011 à 7 millions de dollars en 2015-2016, ce qui représente une réduction de 40 % du budget global.

Tableau 2.5 : Ressources prévues et dépenses réelles de 2010-2011 à 2015-2016

| Exercice financier | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dollars | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | Total | En cours |
| Crédit 1 (Dépenses de fonctionnement) | 6 529 276 | 6 216 797 | 5 952 625 | 5 228 570 | 5 193 748 | 5 137 546 | 34 258 562 | 5 137 546 |
| Avantages sociaux | 1 305 855 | 1 243 359 | 1 190 525 | 1 045 714 | 1 038 750 | 1 027 509 | 6 851 712 | 1 027 509 |
| Fonctionnement et entretien (F et E) | 5 045 915 | 4 319 990 | 4 216 613 | 3 745 879 | 3 648 198 | 1 541 371 | 22 517 966 | 1 541 371 |
| Recettes nettes en vertu d'un crédit (RNVC)[3] | -500 000 | -500 000 | -500 000 | -500 000 | -500 000 | -700 000 | -3 200 000 | -700 000 |
| Total du programme[4] | 12 381 046 | 11 280 146 | 10 859 763 | 9 520 163 | 9 380 696 | 7 006 426 | 60 428 240 | 7 006 426 |

**Source : Direction de la gestion des ressources, ICC**

[3] RNVC : le Parlement autorise les organisations fédérales à utiliser les revenus pour contrebalancer les coûts directs engagés dans le cadre d'activités précises.

[4] Les réductions reflètent grandement la création du centre de travail avec les ressources humaines et les responsabilités financières, en plus du transfert des ressources en technologie de l'information et de la responsabilité des biens immobiliers.

# 3. Méthodologies d'évaluation

## 3.1. Portée de l'évaluation, calibrage et contrôle de la qualité

### Portée de l'évaluation

Le but de l'évaluation est de fournir de l'information crédible et neutre sur les enjeux fondamentaux de l'évaluation en termes de pertinence et de rendement, y compris en ce qui concerne l'efficacité et l'efficience de l'ICC, comme le prévoit la Directive sur la fonction d'évaluation de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) (voir l'annexe A). L'évaluation couvrait la période de 6 ans allant du 1er avril 2010 au 31 mars 2016. L'évaluation a été menée par la Direction des services d'évaluation (DSE) de Patrimoine canadien (PCH). Le Groupe de recherche sur les politiques (GRP) a mené la revue de la littérature.

### Calibrage

L'approche globale utilisée pour l'évaluation a pris en considération les résultats d'un exercice de calibrage dirigé par la DSE afin de mener une évaluation de qualité mais d'une façon efficace. Le calibrage s'entend du processus qui consiste à adapter l'exécution de l'évaluation d'après différents facteurs tels que la portée, l'approche et la conception, les méthodes de collecte des données, la production des rapports et/ou la gouvernance et la gestion des projets tout en maintenant la crédibilité et l'utilité des résultats de l'évaluation.

L'évaluation de l'ICC a été calibrée de la manière suivante :

- Dans la mesure du possible, la DSE a utilisé des renseignements existants (p. ex. renseignements relatifs aux résultats et à la mesure du rendement des données recueillies) pour évaluer les enjeux de l'évaluation et recueillir de nouvelles données, lorsque nécessaire.
- Le nombre d'entrevues pour les renseignements clés a été réduit et des échantillonnages ont servi à déterminer le nombre et le type de principaux répondants.
- L'évaluation s'est concentrée sur les enjeux clés et fondamentaux.

### Contrôle de la qualité

Des mesures ont été prises pour assurer la qualité de l'évaluation : les cadres supérieurs de la DSE ont effectué la planification de l'évaluation, notamment l'approbation du mandat de l'évaluation par le Comité des résultats, de la planification intégrée et de l'évaluation de PCH. Durant la réalisation de l'évaluation, la DSE a préparé, recueilli et analysé les données tirées de toutes les sources, en plus de conceptualiser, d'examiner et d'approuver les outils pour la collecte de données et les approches de l'évaluation pour la revue de la littérature effectué, par le GRP, de l'évaluation bibliographique et de l'examen du modèle d'organisme de service spécial (OSS)

qui ont été menés par des entreprises externes. Le rapport d'évaluation provisoire a été examiné par la haute direction du programme.

## 3.2. Questions d'évaluation selon les enjeux

L'évaluation traite des cinq questions fondamentales sur la pertinence et le rendement énoncées dans la Directive de 2009 sur la fonction d'évaluation du SCT. L'évaluation a par ailleurs permis d'examiner la conception et l'exécution du programme, les points à améliorer et la mesure du rendement.

Les questions d'évaluation ainsi que les indicateurs connexes ont été choisis d'après le modèle logique de l'ICC. Les questions et les indicateurs connexes par question fondamentale, ainsi que les sources de données et les méthodes de collecte des données figurent dans la matrice d'évaluation présentée à l'annexe C. Le tableau 3.1 énumère les questions d'évaluation et les questions posées dans le cadre de l'évaluation de l'ICC.

**Tableau 3.1 : Aperçu des enjeux et des questions de l'évaluation**

| Enjeux | Questions |
|---|---|
| **Pertinence** | |
| 1) Besoin continu du programme | 1a) De quelle manière l'ICC répond-il aux besoins des Canadiens?<br>1b) L'ICC est-il pertinent pour les établissements patrimoniaux et les travailleurs qui œuvrent dans la préservation des collections patrimoniales du Canada?<br>1c) L'ICC est-il réceptif aux besoins des institutions patrimoniales canadiennes? |
| 2) Harmonisation aux priorités gouvernementales | 2) Dans quelle mesure les objectifs de l'ICC correspondent-ils aux priorités du gouvernement et aux objectifs ministériels stratégiques? |
| 3) Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral | 3) Dans quelle mesure l'ICC est-il conforme aux rôles et responsabilités du gouvernement fédéral? |
| **Rendement (efficacité)** | |
| 4) Atteinte des résultats escomptés | 4a) Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat immédiat permettant aux institutions et aux travailleurs du secteur du patrimoine de tirer parti des possibilités d'apprentissage?<br>4b) Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat immédiat permettant la création de nouvelles connaissances liées à la préservation et la conservation du patrimoine?<br>4c) Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat immédiat permettant aux établissements du patrimoine ayant recours à des services d'experts de préserver leurs collections et de mieux les comprendre? |

| Enjeux | Questions |
|---|---|
| | 4d) Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat intermédiaire permettant aux établissements et aux travailleurs voués au patrimoine d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs méthodes de travail afin de préserver leur collection?<br>4e) Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat intermédiaire donnant accès à (et permettant l'utilisation[5]) de nouvelles connaissances sur le patrimoine à l'échelle nationale et internationale?<br>4f) Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat intermédiaire permettant la préservation et la meilleure compréhension des objets culturels et des collections du patrimoine?<br>4g) Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat ultime que les institutions et travailleurs du secteur du patrimoine préservent leurs collections?<br>4h) Les services de l'ICC permettent-ils aux établissements du patrimoine d'atteindre leurs objectifs en matière de préservation et d'accessibilité? |
| **Rendement et efficience** | |
| 5) Démonstration d'efficience et d'économie | 5a) Le modèle organisationnel actuel (OSS) est-il toujours approprié à l'ICC?<br>5b) Dans quelle mesure l'exécution de l'ICC est-elle efficiente?<br>5c) Y avait-il des pratiques de gestion et d'administration adéquates en place pour assurer l'efficacité de la prestation de services?<br>5d) Dans quelle mesure y a-t-il du double emploi, du chevauchement ou de la complémentarité entre l'ICC et les autres programmes au Canada?<br>5e) Quelle est l'incidence des services générant un revenu sur les services de l'ICC qui sont offerts gratuitement? |
| **Autres** | |
| 6) Autres questions d'évaluation | 6a) Le cadre actuel de mesure du rendement permet-il de saisir efficacement les résultats de l'ICC?<br>6b) Les exigences relatives aux langues officielles ont-elles toutes |

[5] Remarque : le résultat concernant le fait de permettre *l'utilisation*, dans l'énoncé, n'a pas été analysé, puisque l'expert-conseil n'a pas été en mesure de fournir des résultats significatifs relatifs aux facteurs d'impact par l'intermédiaire d'une analyse bibliométrique des articles publiés par les employés de l'ICC en raison du faible nombre d'articles dans des revues professionnelles, étant donné que l'ICC privilégie les articles de conférence dans le but d'atteindre ses publics cibles.

| Enjeux | Questions |
|---|---|
| | été satisfaites par l'ICC?<br>6c) L'analyse comparative entre les sexes (ACS+)[6] a-t-elle été prise en compte?<br>6d) Des résultats imprévus ont-ils été relevés dans le cadre de l'évaluation? |

## 3.3. Méthodes d'évaluation

L'approche de l'évaluation a consisté en une combinaison de méthodes de collecte d'information qualitatives et quantitatives choisies pour évaluer les enjeux centraux et les questions, dont fait état la matrice d'évaluation. Des sources de données primaires et secondaires ont été utilisées pour l'évaluation. Le recours à de multiples sources de données a donné l'occasion de faire des constatations fondées sur la triangulation des données probantes, ce qui a contribué à la fiabilité des conclusions. Les constatations de chacune des sources de données ont été triangulées et présentées dans le rapport final.

### Lignes d'enquête

La collecte des données et le compte rendu des résultats préliminaires de l'évaluation ont eu lieu entre avril 2016 et janvier 2017. Le tableau 3.2 énonce les quatre sources de données qui ont été utilisées pour l'évaluation de l'ICC.

**Tableau 3.2 : Lignes d'enquête**

| | |
|---|---|
| La revue de la littérature | La revue de la littérature a fourni un sommaire et une analyse de la recherche effectuée à partir des études récemment publiée, les rapports, les articles, les sites Web, les bases de données de revues spécialisées, les publications, la recherche sur l'opinion publique (ROP) et d'autres sources sur des sujets liés à diverses questions identifiées dans la matrice d'évaluation du projet. |
| Évaluation bibliométrique | Une entreprise privée a effectué une évaluation bibliométrique des publications de l'ICC évaluées par des pairs. |
| Examen de la documentation, des données administratives, des bases de données et des dossiers | Des documents relatifs au gouvernement fédéral, au Ministère et au programme ont été analysés dans le but d'évaluer la pertinence et le rendement de l'ICC. L'examen et l'analyse des données administratives, des dossiers et des bases de données du programme ont également été effectués afin de fournir des renseignements qualitatifs et quantitatifs en lien aux activités de l'ICC et à leurs résultats. |
| Études de cas | Au total, 18 études de cas conçues pour évaluer l'incidence des services |

[6] L'ACS+ va au-delà du genre et comprend l'examen d'une gamme d'autres facteurs qui se croisent liés à l'identité (tels que l'âge, l'éducation, la langue, l'emplacement géographique, la culture et le revenu).

| | |
|---|---|
| | d'experts de l'ICC sur les collectivités du patrimoine et le public ont été menées. Les études de cas faisaient appel à des examens de documents et de dossiers, y compris des entrevues, afin de recueillir les renseignements relatifs aux résultats et aux répercussions. Un sommaire des études de cas a été élaboré afin de soutenir l'analyse et la triangulation. |
| Entrevues avec les intervenants clés | Des entrevues en profondeur ont été réalisées avec des répondants clés (N = 27). L'objectif des entrevues des intervenants clés était de mieux comprendre les perceptions de personnes qui ont un rôle important à jouer dans la conception ou l'exécution des activités de l'ICC, ou qui possèdent des connaissances ou une expérience appréciable en la matière. Parmi les répondants clés, on retrouvait notamment les membres du personnel de l'ICC, les partenaires à PCH, des experts en préservation et en conservation à l'échelle nationale et internationale, les bénéficiaires des services d'experts de l'ICC, les participants aux formations de l'ICC, les collaborateurs aux projets de R et D de l'ICC, ainsi que les partenaires externes. Les répondants clés ont été interrogés en personne ou par téléphone. |

## Limites méthodologiques

Les limites en matière de méthodologie pour l'évaluation de l'ICC sont présentées au tableau 3.3.

**Tableau 3.3 : Limites méthodologiques**

| | |
|---|---|
| Les sondages sur la satisfaction de la clientèle de l'ICC | La méthodologie utilisée par l'ICC pour réaliser des sondages limite leur utilité aux fins de l'évaluation. Les limites comprennent une méthode non uniforme, ce qui inclut la méthode utilisée pour inviter les clients à participer au sondage, et les difficultés à mesurer les changements de comportement après la formation (compétences et pratique). Les stratégies d'atténuation consistaient en un nombre accru d'entrevues et de questions précises dans les études de cas. |
| Plusieurs sources de données sur le programme | L'utilisation des rapports normalisés dans le Système de gestion de l'information sur les priorités (SGIP) est limitée, puisqu'elle ne permet pas la souplesse requise pour sélectionner tous les éléments de données nécessaires à l'analyse. L'atténuation incluait le téléchargement des données du SGIP dans des fichiers Excel, l'analyse avec le logiciel SPSS et l'utilisation des rapports des indicateurs de l'ICC. Bien que les proportions soient semblables parmi les trois sources de données, les nombres peuvent varier. Le choix de la source de données est basé sur l'évaluation, par la DSE, de la qualité et de la validité de l'information accessible. |
| La stratégie de mesure du rendement de l'ICC | Certains indicateurs, tels que « transactions », « nombre de projets de R et D » et « nombre de partenaires pour la R et D » fournissent des renseignements incomplets et inadéquats concernant certaines activités entreprises par l'Institut. |

# 4. Constatations – Pertinence

Les sections suivantes présentent les principales constatations relatives à la pertinence.

## 4.1. Enjeu fondamental n° 1 : Besoin continue du programme

**PRINCIPALES CONCLUSIONS**

Il y a un besoin marqué pour l'ICC afin de continuer son appui aux établissements et les professionnels voués à la préservation et à la protection de l'inestimable patrimoine canadien.

Des millions de Canadiens visitent les musées et autres établissements du patrimoine hébergeant des milliers d'expositions permanentes et temporaires, et des millions d'artéfacts/d'objets culturels et de collections. Le financement limité des établissements du patrimoine et la nécessité d'améliorer la conservation des collections et la restauration des objets soulignent le besoin continu de l'ICC. Les établissements patrimoniaux requièrent l'expertise de l'ICC. L'intervention du gouvernement fédéral est donc requise, car de nombreux établissements du patrimoine n'auraient autrement pas accès à une expertise et à des services privés en matière de préservation et de conservation.

### Besoin continu de l'ICC

***Les Canadiens visitent les musées et autres établissements du patrimoine hébergeant des milliers d'expositions permanentes et temporaires, et des millions d'artéfacts/d'objets culturels et de collections.***

Les musées, les lieux historiques et les archives ont tous connu une augmentation du nombre de visites en 2013, la fréquentation globale ayant atteint un niveau record de 61,9 millions de visites, une hausse de 10,4 % par rapport à 2011 (56 millions). Les musées ont reçu la majorité de ces visites, qui ont atteint 25 millions, suivis des lieux historiques avec 11,7 millions. Les établissements du patrimoine abritent plus de 60 millions d'artéfacts et d'objets, ce qui comprend les artéfacts archéologiques, les objets militaires, les objets d'art et les objets scientifiques ou technologiques, entre autres. Les musées sont responsables de la protection de plus de 82 % de ces trésors, suivis des lieux historiques (16 %). L'exposition d'artéfacts, d'œuvres d'art et d'autres types de collections est une façon de raconter l'histoire. Les établissements du patrimoine créent, présentent et font circuler des expositions, qui servent à la fois de médias d'enseignement et de sources d'inspiration. En 2013, on comptait plus de 16 000 expositions permanentes au Canada, ce qui se compare aux chiffres de l'enquête de 2011. Le nombre de nouvelles expositions (ce qui inclut les expositions permanentes, les expositions temporaires non itinérantes et les expositions itinérantes, toutes nouvellement créées) a grimpé légèrement, en passant de 7 703 produites en 2011 à 7 838 produites en 2013, une augmentation d'environ 1,7 %. [7]

[7] Enquête du gouvernement du Canada sur les institutions du patrimoine, 2015

***Les avantages de la préservation et de la conservation des objets et des artéfacts patrimoniaux relatifs à l'accès du public sont bien décrits dans la littérature***

Rassembler des gens provenant de toutes les sphères de la société afin de travailler à un projet ou à un objectif commun contribue à la « cohésion sociale » ou au « capital social ». Cela peut consister, par exemple, à augmenter la confiance sociale, la réciprocité et le sens d'appartenance dans les collectivités, engendrant ainsi des retombées sociales et des événements culturels où se créent le sentiment de prendre sa place[8].

***La ROP montre le consensus parmi les Canadiens au sujet des avantages des arts, de la culture et du patrimoine pour les communautés***

De fortes majorités des répondants se sont dit « fermement » ou « plutôt » d'accord avec le fait que les arts, la culture et le patrimoine sont une bonne occasion de réunir des gens de langues et de traditions culturelles différentes; que ceux-ci « font en sorte qu'il soit plus agréable d'habiter au sein d'une collectivité »; qui « rehausse notre bien-être personnel »; de nous « aider à exprimer et à définir ce que signifie d'être Canadien », et que ceux-ci sont importants pour « améliorer le bien-être économique d'une collectivité »[9].

***Les conditions qui ont mené au soutien du gouvernement fédéral existent toujours***

Le facteur essentiel sous-jacent à la création de l'ICC en 1972 était que le patrimoine culturel canadien était en piteux état[10]. Un institut de conservation central est toujours nécessaire dans le but de conseiller les établissements du patrimoine canadiens au sujet des pratiques de conservation adéquates en vue de la protection du patrimoine culturel canadien. Les intervenants clés, y compris les experts internationaux, ont également exprimé le besoin d'une intervention du gouvernement fédéral dans la préservation et la conservation du patrimoine culturel, et certains ayant indiqué que le modèle de l'ICC devait être adopté par d'autres pays.

***Le financement limité à la disposition des établissements du patrimoine et le besoin d'améliorer la conservation des collections et la restauration des objets soulignent le besoin continu de l'ICC.***

Les consultations menées par l'ICC à la suite de l'évaluation de 2012 ont permis de cibler les

---

[8] Greg Richards et Robert Palmer, *Eventful Cities: Cultural Management and Urban Revitalisation*, (Oxford : Butterworth-Heinemann), 2010.

[9] *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage de 2012 sur l'accès et la disponibilité*, Hill Strategies, 2012.

[10] « *Démocratisation et décentralisation : une nouvelle politique des musées », notes d'une allocution prononcée pour l'honorable Gérard Pelletier, Secrétaire d'État, au Canadian Club de Calgary, le mardi 28 mars 1972, p.5.). Comme démontré dans le paragraphe suivant, les ressources limitées actuelles et le manque de spécialistes en conservation dans la plupart des musées entraînent la nécessité d'un organisme consacré au soutien de la préservation du patrimoine matériel canadien.*

cinq principaux défis auxquels les établissements du patrimoine sont confrontés : 1) gérer les installations : entreposage et conditions environnementales; 2) assurer un accès sécurisé aux collections; 3) gérer les collections électroniques et numériques; 4) comprendre et conserver des collections de plus en plus diverses comportant à la fois des matériaux contemporains et traditionnels; 5) avoir accès à de l'expertise technique et relative à la conservation. Les activités actuelles et l'orientation future de l'ICC, décrites dans son plan stratégique de 2015-2020, sont harmonisées avec les besoins et les défis des établissements du patrimoine concernant la préservation et la conservation. Les résultats des études de cas et les entrevues avec les répondants clés indiquent qu'en l'absence de l'ICC, les établissements patrimoniaux ne posséderaient pas l'expertise requise ni les ressources nécessaires (financières et humaines) pour effectuer le travail eux-mêmes. L'intervention du gouvernement fédéral est donc requise, car de nombreux établissements du patrimoine n'auraient autrement pas accès à une expertise et à des services privés en matière de préservation et de conservation.

### Enjeux émergents

Les résultats provenant des entrevues des intervenants clés démontrent que de nouveaux enjeux sont en cours d'émergence. Tel que les enjeux reliés à l'arrivée des nouvelles technologies et pratiques en matière de conservation, ainsi qu'aux répercussions des changements climatiques sur les pratiques de conservation. Le plan stratégique de 2015-2020 de l'ICC est harmonisé avec la nécessité de s'adapter aux nouvelles technologies et pratiques en matière de conservation. L'ICC devra élaborer des approches afin de traiter les répercussions des changements climatiques et de conséquemment mieux rencontrer les besoins des intervenants.

Les chercheurs ont également fait part de leurs préoccupations au sujet des répercussions environnementales relatives à la conservation[11]. Plus précisément, de nombreux experts font remarquer que les changements climatiques pourraient avoir une incidence sur la manière dont le patrimoine bâti et les artéfacts sont mis en réserve et préservés[12]. Par exemple, l'élévation du niveau de la mer pourrait avoir une incidence sur le patrimoine bâti ou les artéfacts, puisque la plupart des villes sont bâties près ou le long des voix marines. Les inondations et les catastrophes naturelles telles que les ouragans et les feux de forêt ont été liées aux changements climatiques, et certains professionnels de la conservation se sont penchées sur l'impact que ces catastrophes pourraient avoir sur les infrastructures et les objets du patrimoine. La conférence annuelle de 2015 de l'Association canadienne pour la conservation des biens culturels (ACCR) a consacré une section entière de groupes d'experts en gestion des catastrophes qui comprenaient plusieurs enjeux en matière de conservation, tel que les inondations ou la présence d'amiante[13].

11 Christienne Uchiyama, « Waste of Place: Heritage Conservation within the context of the Canadian Environmental Assessment Act » (thèse de maîtrise, Université Carleton, 2012), 1.
12 *Center for the Future of Museums*, « Trends Watch 2015 », pour le *American Museum Alliance* (AMA), 2015, 32-39.
13 Association canadienne pour la conservation et la restauration des biens culturels (CAC-ACCR), « Regarder vers l'arrière, se pencher sur l'avenir », 41e Congrès et ateliers annuels, Edmonton (Canada), du 26 au 30 mai 2015.

## 4.2. Enjeu fondamental n° 2 : Harmonisation avec les priorités du gouvernement

**PRINCIPALES CONCLUSIONS**

L'ICC s'harmonise avec les priorités du gouvernement fédéral, telles que définies dans le discours du Trône de 2015 indiquant que l'ICC contribue à la priorité de Canada 150 en mettant l'accent sur les traitements de conservation d'artéfacts qui soutiennent les célébrations de 2017. Plus récemment, on a annoncé le soutien du Canada dans le budget de 2016 pour la préservation et la protection des artéfacts inestimables du patrimoine canadien.

L'ICC s'harmonise avec le résultat stratégique de PCH : *« les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et sont accessibles au pays et à l'étranger »*, il est conforme aux priorités de PCH au sujet de Canada 150 et il a contribué aux priorités entourant la guerre de 1812.

### Harmonisation avec les priorités du gouvernement du Canada

L'ICC s'harmonise avec les priorités du gouvernement fédéral, telles que définies dans le discours du Trône de 2015[14], qui indiquent que l'ICC contribue à la priorité de Canada 150 en mettant l'accent sur les traitements d'objets et d'artéfacts patrimoniaux qui soutiennent les célébrations de 2017. L'ICC a en fait déjà commencé, en 2012, à travailler sur différents objets importants en lien avec les préparatifs se rapportant au 150e anniversaire de la Fédération canadienne et avec l'anniversaire en tant que tel.

Le budget de 2016[15] a également démontré le soutien de la part du gouvernement fédéral quant à la préservation et la protection des artéfacts inestimables du patrimoine canadien au moyen de l'investissement possible de 156 millions de dollars pour la construction d'un nouveau centre d'entreposage et de conservation des collections. Ce grand projet d'infrastructure sera réalisé par PCH en collaboration avec la Société des musées de sciences et technologies du Canada et le Musée des beaux-arts du Canada.

L'ICC participe également à la Stratégie pour le nord du Canada en offrant des services (formations, consultations relatives aux installations et archéologie du Nord) aux organismes culturels des collectivités nordiques.

14 https://www.canada.ca/fr/conseil-prive/campagnes/discours-trone.html
15 http://www.budget.gc.ca/2016/docs/plan/toc-tdm-fr.html

### Harmonisation avec les priorités et les résultats stratégiques de Patrimoine canadien

L'ICC s'harmonise avec le résultat stratégique de PCH : *« les expressions artistiques et le contenu culturel canadiens sont créés et accessibles au pays et à l'étranger »*, il est conforme aux priorités de PCH au sujet de Canada 150 et il a contribué aux priorités entourant la guerre de 1812. L'ICC a également démontré sa flexibilité en ajustant ses critères de sélection pour donner suite aux priorités budgétaires du gouvernement du Canada en matière d'histoire (p. ex. Canada 150).

## 4.3. Enjeux fondamental n° 3 : Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral

**PRINCIPALES CONCLUSIONS**

Le gouvernement fédéral a pour rôle de soutenir les établissements du patrimoine et les professionnels voués à la préservation et la conservation des collections et des objets culturels. Selon les répondants clés externes, le rôle et le mandat de l'ICC sont clairs et bien compris.

Bien que l'ICC n'ait pas de fondement direct dans la législation, plusieurs instruments législatifs connexes confirment le rôle du gouvernement du Canada, et celui de PCH en particulier, dans la préservation et l'entretien des collections patrimoniales. La *Loi sur le ministère du Patrimoine canadien*[16] énonce que le ministre du Patrimoine canadien a compétence dans les domaines de « la conservation, l'exportation et l'importation de biens culturels ». La *Loi sur les musées*[17] énonce que « le patrimoine du Canada et de tous ses peuples constitue une part importante du patrimoine mondial et doit à ce titre être préservé au profit des générations présentes et futures ». Les Canadiens reconnaissent l'exécution des programmes et activités qui font la promotion des arts et du patrimoine à l'échelle du Canada comme un rôle légitime pour le gouvernement fédéral. La *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*[18] énonce ce qui suit : « il est nécessaire que le patrimoine documentaire soit préservé pour les générations présentes et futures ».

Au sein du gouvernement fédéral, l'ICC aide les ministères et les organismes à mettre en œuvre la Politique sur la gestion du matériel (2006) du Conseil du Trésor relativement à la gestion des biens patrimoniaux mobiliers. Dans le cadre de cette politique, les administrateurs généraux doivent s'assurer que les collections patrimoniales sont bien identifiées et protégées. La politique énonce que l'ICC est le centre d'excellence pour la préservation du patrimoine et la source de conseils, d'aide et de renseignements sur la préservation et la conservation au service des ministères et organismes du gouvernement canadien.

---

[16] Accessible à l'adresse suivante : http://lois-laws.justice.gc.ca/fra/lois/C-17.3/index.html
[17] Accessible à l'adresse suivante : http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/M-13.4/index.html
[18] Accessible à l'adresse suivante : http://www.bac-lac.gc.ca/fra/a-notre-sujet/Pages/notre-mandat.aspx

Les ROP révèlent que pour une grande majorité des Canadiens, le gouvernement fédéral devrait aider à « protéger et à conserver le patrimoine canadien » (95 %); à offrir « un soutien financier aux arts et à la culture au Canada » (90 %) et à « créer des partenariats pour veiller à ce qu'il y ait suffisamment d'installations artistiques et culturelles pour répondre aux besoins du public » (89 %)[19].

La plupart des répondants clés externes interrogés ont indiqué que le gouvernement fédéral tient un rôle important dans la conservation et la préservation des objets patrimoniaux, et la plupart ont convenu que le rôle et le mandat de l'ICC sont clairs et bien compris.

[19] *Les arts et le patrimoine au Canada : Sondage sur l'accès et la disponibilité*, Hill Strategies, 2012.

# 5. Constatations – Rendement

Les sections qui suivent présentent les principales constatations de l'évaluation liées au rendement : efficacité et efficience.

## Contexte de 2010-2011 à 2015-2016 et répercussions sur la structure de l'ICC

Au cours de la période d'évaluation, certaines décisions gouvernementales ont eu une incidence directe sur la capacité de l'Institut et ont exigé que ce dernier procède à une certaine adaptation afin de continuer à atteindre ses objectifs et ses résultats attendus.

Les mesures de réduction du déficit qui ont été annoncées dans le cadre du budget de 2010 visent à réduire le taux de croissance des ministères et organismes du gouvernent fédéral qui exploitent les dépenses. L'une des mesures du budget était la limite considérable au déblocage des fonds aux fins de déplacement. Cette limite a eu des incidences sur la capacité des chercheurs de l'ICC à participer à des tribunes nationales et internationales liées à la conservation du patrimoine. Elle a également eu une incidence sur les possibilités d'interagir directement, de discuter et de travailler en partenariat sur des projets collaboratifs de R et D (le nombre de déplacements en 2014-2015 [9 voyages] a été réduit de 70 % par rapport à celui de 2010-2011 [29 voyages]). Ces mesures, qui ont été poursuivies au cours des années suivantes en vertu du *Plan d'action pour la réduction du déficit*, ont également influé structurellement sur l'ICC :

- afin d'accroître les gains d'efficacité dans le cadre de l'exécution des programmes, PCH a centralisé la plupart de ses services internes (ressources humaines, gestion des services financiers et d'information) diminuant ainsi la capacité de l'ICC de tenir compte de ses besoins uniques, par exemple, en recrutement spécialisé des ressources humaines ou en support informatique scientifique;
- le budget direct de l'ICC a été réduit d'environ 40 %, y compris le transfert de fonds pour les services ministériels et internes et les locaux;
- l'ICC a fait l'objet d'une réduction de plus d'un quart de ses postes dans les ressources humaines (dont la moitié était lié au transfert des postes dans les services internes) afin de réduire l'ensemble des coûts.

## 5.1. Enjeux fondamental n° 4 : Obtention des résultats attendus

Étant donné l'importance de la conception du programme pour l'atteinte des résultats, la présentation des constatations relatives aux résultats se fait à l'aide des trois piliers du programme, soit la R et D, la diffusion des connaissances et les services d'experts, ainsi que la présentation des constatations en lien avec les résultats immédiats et intermédiaires respectifs.

La création de nouvelles connaissances liées à la conservation et à la préservation du patrimoine est centrale à la conception du programme, aux objectifs et résultats de l'ICC. L'ICC travaille à

créer des connaissances au moyen de divers types d'activités : projets de R et D qui visent à élaborer des techniques de traitement de pointe ainsi que des solutions pratiques et novatrices destinées au soin des collections; expertise scientifique qui fournit des renseignements détaillés sur les matériaux et la structure des objets, des œuvres d'art ou des collections patrimoniales; et traitements de conservation (restaurer les artéfacts et les œuvres d'art pour éviter leur détérioration, aider à l'interprétation ou rétablir des qualités culturelles importantes). Les traitements peuvent aller d'une stabilisation minimale à une restauration ou à une reconstitution complète. Cette section traitera du premier type de création de connaissances; la R et D.

### 1. Recherche et développement

Bien qu'il soit important d'entreprendre la R et D et d'y contribuer en soi, les résultats de ces projets doivent être traduits et transférés à la communauté de la conservation pour assurer leur utilisation. Cela est souvent effectué (mais pas uniquement) au moyen de l'écriture d'articles qui sont principalement publiés dans les comptes rendus de conférences et les journaux spécialisés.

**PRINCIPALES CONCLUSIONS**

- R et D : la capacité de l'ICC à créer de nouvelles connaissances liées à la conservation et à la préservation du patrimoine a diminué au cours des dernières années.
- Le nombre de projets de R et D terminés a diminué au cours de la période d'évaluation, avec une moyenne de quatre projets terminés annuellement dans les trois dernières années de la période d'évaluation, en comparaison à neuf projets terminés annuellement dans les trois premières années, pour un total de 67 % des projets de R et D terminés au cours des trois premières années de la période d'évaluation. L'ICC a également diminué considérablement le nombre de nouveaux projets lancés pendant les deux dernières années de la période d'évaluation.
- Les chercheurs de l'ICC ont publié moins d'articles dans des journaux professionnels à comité de lecture, cette réduction étant supérieure à 50 % (de 19 publications en 2011-2012 jusqu'à seulement 6 publications en 2015-2016). Le nombre d'articles publiés dans des journaux professionnels sans comité de lecture est demeuré plutôt stable, avec en moyenne 12 articles publiés annuellement.
- Les présentations aux pairs ont relativement conservé le même niveau d'intensité.
- La baisse de la présence internationale de l'ICC a été constatée par ses collaborateurs nationaux et internationaux habituels.

**Réalisation des résultats immédiats : création de nouvelles connaissances liées à la préservation et la conservation du patrimoine**

Les constatations relatives à l'évaluation montrent que l'ICC a créé de nouvelles connaissances sur le patrimoine au cours des six années de l'évaluation. Les chercheurs de l'ICC :

- ont réalisé 39 projets de R et D liés à des domaines tels que la chimie et la biochimie organiques, la chimie, la photonique, la physique et la protection des collections qui ont permis la création de connaissances aidant à la restauration du papier, du bois et du plastique ainsi qu'à l'exposition sécuritaire d'objets et de collections. Le tiers des projets

comprenait des collaborations avec le gouvernement canadien, des organisations des secteurs public et privé ou des établissements internationaux (Japon et États-Unis);

- ont publié 82 articles dans des journaux de pratiques professionnelles et des journaux professionnels à comité de lecture.

Les constatations de l'évaluation montrent également une tendance marquée relative à la diminution des projets de R et D et des publications dans des journaux à comité de lecture, ce qui se traduit donc par moins de possibilités de créer de nouvelles connaissances. La R et D et les articles publiés sont directement liés, puisque les publications dépendent de l'achèvement des projets de R et D.

Les constatations ont indiqué que :

- plus des deux tiers (67 %) des projets de R et D ont été achevés en 2010-2011 et en 2012-2013;
- parmi 11 des projets de R et D toujours actifs à l'ICC, neuf ont été approuvés avant ou au cours de 2012-2013 et seulement deux projets ont été approuvés en 2013-2014 ou plus tard.

**Tableau 5.1 : Nombre total de projets de R et D lancés et terminés de 2010-2011 à 2015-2016**

| Projets de R et D | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nouveaux/approuvés | 21 | 1 | 5 | 13 | 2 | 0 | **42** |
| Terminés | 10 | 6 | 10 | 7 | 4 | 2 | **39** |

**Source : Rapports normalisés du Système de gestion d'information en préservation, avril 2017.**

Une évaluation bibliométrique a examiné le nombre relatif des citations utilisées pour mesurer l'incidence des articles et les facteurs d'impact relatifs employés pour mesurer l'incidence sur les journaux. L'analyse bibliométrique démontre que les articles de l'ICC qui sont revus par des pairs ont reçu moins de citations que les publications dans les mêmes champs disciplinaires (principalement la chimie analytique, et moins fréquemment la bibliothéconomie, les sciences de l'information et l'archéologie)[20]. Cela est facilement compréhensible, puisque les domaines faisant l'objet de publications de l'ICC sont surspécialisés et les publications sont adressées à un petit nombre de professionnels de la collectivité de la conservation[21]. Dans les deux cas, l'incidence des publications de l'ICC se trouve sous l'échelle mondiale : la médiane des citations relatives concernant ces publications se trouve juste en deçà de 0,70, alors que la médiane des facteurs d'impact relatifs est d'un peu plus de 0,60. Ces notes signifient que les publications de

[20] Les analyses bibliométriques reposent habituellement sur de grands nombres afin de fournir des résultats fiables concernant les tendances stables. Dans les cas de nombres peu élevés tels que dans le cas présent (N=15), il conviendrait d'interpréter les résultats en tenant compte de ces facteurs.

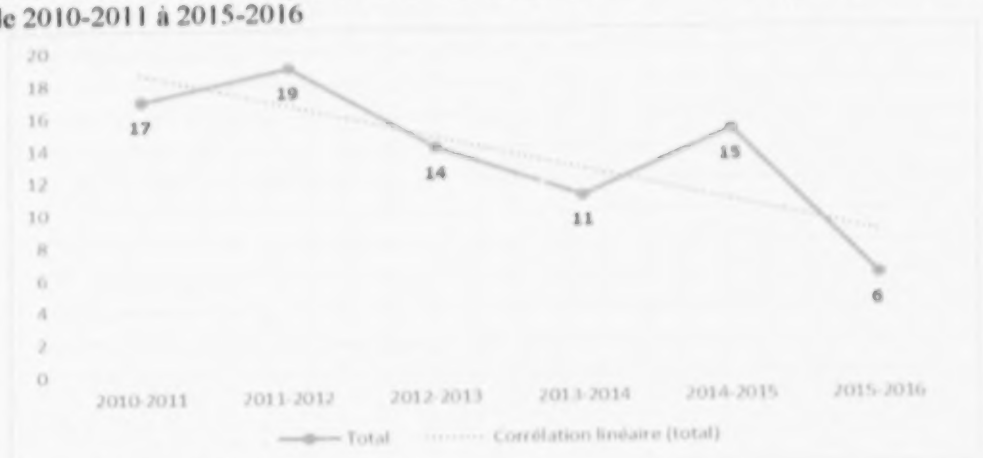
[21] Cependant, il convient de noter qu'une évaluation bibliométrique fournit un portait incomplet de la portée des efforts de l'ICC dans ce domaine, étant donné que les articles de conférence sont également publiés dans le but de toucher leur public cible avec efficacité, les publications, ne pouvant, à leur tour, être incluses dans une telle évaluation.

l'ICC reçoivent environ 30 % moins de citations que la norme mondiale et sont publiées dans des journaux moins visibles, dans une mesure atteignant presque 40 %, que la norme mondiale.

**Réalisation des résultats intermédiaires : de nouvelles connaissances sur le patrimoine sont disponibles à l'échelle nationale et internationale**

La réduction observée dans les projets de R et D est parallèle à la réduction du nombre annuel d'articles de revues publiés examinés par des pairs, la ligne de tendance démontrant une réduction de plus de la moitié du nombre d'articles de revues publiés, soit de 19 publications en 2011-2012 à six publications en 2015-2016[22,23]. Le nombre de publications dans des revues professionnelles a été relativement stable; il a fluctué entre 16 articles publiés en 2011-2012 et 10 articles publiés en 2013-2014, et en moyenne 12 articles publiés annuellement entre 2010-2011 et 2014-2015.

Figure 5.1 : Nombre d'articles publiés dans des revues professionnelles et des revues lues par des pairs de 2010-2011 à 2015-2016



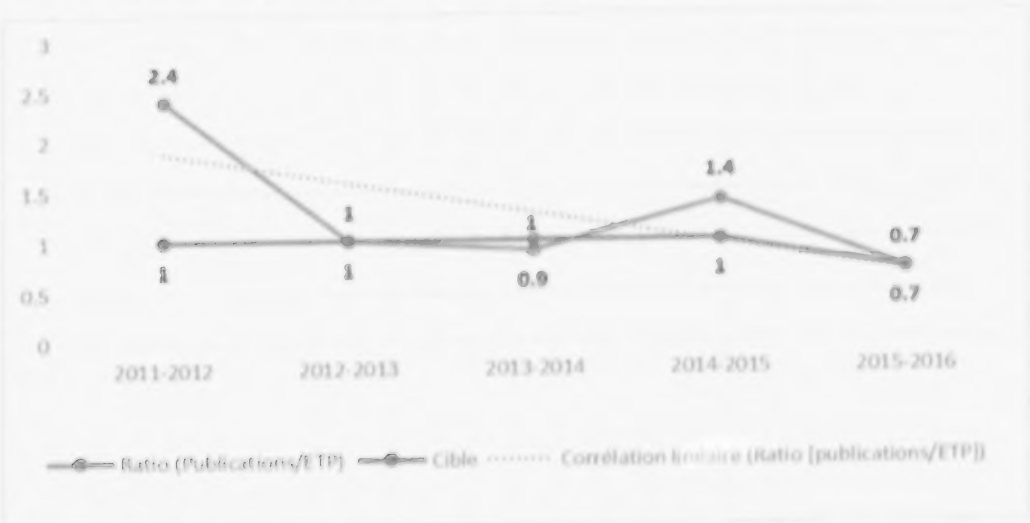

**Source : Rapports des indicateurs de l'ICC**

La diminution des articles publiés a aussi eu un effet négatif sur le ratio entre le nombre de publications et le nombre de membres du personnel scientifique de l'ICC pendant la période d'évaluation. La figure 5.2 démontre que le temps des chercheurs de l'ICC est progressivement passé de l'écriture d'articles pour des revues à d'autres tâches. La diminution des projets de R et D auxquels l'ICC participe, le nombre réduit d'articles publiés dans les revues et le ratio réduit du nombre de publications sur le nombre de chercheurs de l'ICC font tous ressortir le même phénomène : la diminution de la disponibilité des nouvelles connaissances du patrimoine à l'échelle nationale et internationale produites par l'ICC. Plusieurs professionnels de la conservation ont pris leur retraite et ont été remplacés par du personnel moins expérimenté, ce

[22] Ces statistiques ne comprennent pas les articles publiés dans les comptes rendus de conférence.
[23] La majorité des articles ont été publiés par une seule scientifique, maintenant à la retraite, au cours de sa dernière année d'activité.

qui a eu une incidence sur la capacité de l'ICC à publier.

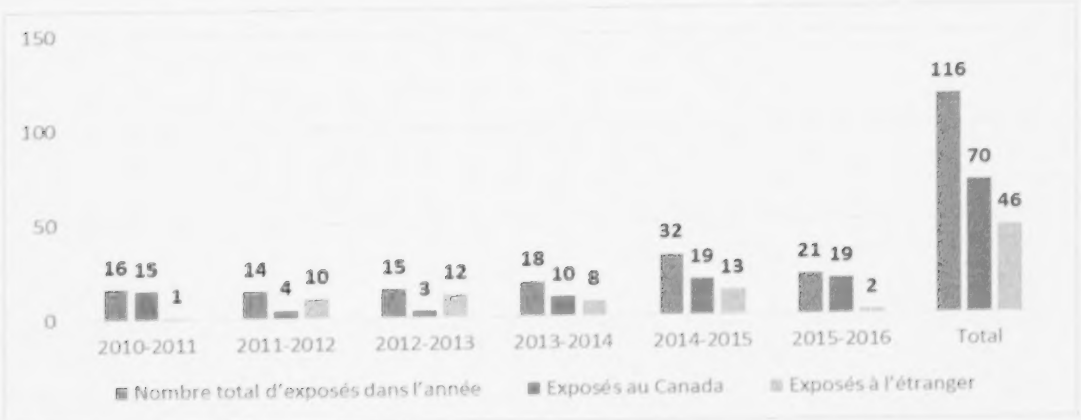
**Figure 5.2 : Ratio du nombre de publications par l'ETP de 2011-2012 à 2015-2016**




**Source : Rapports des indicateurs de l'ICC**

Un autre moyen de communiquer les connaissances du patrimoine liées à la conservation et à la préservation créées par les chercheurs de l'ICC est par la présentation d'exposés à la communauté de la conservation au Canada et à l'international. Pendant la période qui fait l'objet de l'évaluation, les chercheurs de l'ICC ont présenté un total de 116 exposés, parmi lesquels 60 % au Canada et 40 % sur la scène internationale. Alors que le nombre d'exposés au Canada a varié (en moyenne huit exposés par année) entre 2010-2011 et 2013-2014, le nombre d'exposés au Canada en 2014-2015 et 2015-2016 a augmenté à 19 chaque année. Pour tenir compte des restrictions en matière de voyage pour les fonctionnaires, la plupart des exposés des Canadiens ont été donnés à Ottawa, bien souvent sous l'égide de l'ICC ou d'autres organismes du gouvernement du Canada œuvrant dans la préservation du patrimoine (comme Bibliothèque et Archives Canada ou Parcs Canada), alors que les exposés internationaux ont été présentés principalement au nord-est des États-Unis. Les exposés à l'échelle internationale et nationale sont liés principalement aux services de préservation, y compris d'archéologie, ainsi qu'aux sciences et aux recherches ayant trait à la conservation.

**Figure 5.3 : Exposés des chercheurs de l'ICC au Canada et sur la scène internationale de 2010-2011 à 2015-2016**




**Source : Rapports des indicateurs de l'ICC**

Les partenaires nationaux et internationaux habituels de l'ICC ont mentionné la diminution de l'engagement de l'ICC aux projets de R et D de deux manières différentes :

- Plusieurs informateurs clés ont commenté la présence limitée de l'ICC sur la scène internationale depuis quelques années, quelques-uns indiquant que l'ICC semble être moins disponible pour participer aux projets de R et D internationaux.
- Quelques-uns ont aussi mentionné la diminution du programme de R et D de l'ICC au cours des dernières années et ont indiqué que l'ICC ne créait plus de nouvelles connaissances.

Cette adaptation au contexte, au moyen de la diminution du rendement des activités de R et D, lesquelles sont au cœur du mandat de l'ICC (comme il est décrit dans la composante de la théorie de programme du profil de programme – section et figure 2.1), pourrait avoir d'importantes répercussions sur la capacité de l'ICC à atteindre ses résultats attendus.

### 2. Diffusion des connaissances

Alors que la R et D est essentielle au mandat de l'ICC, la diffusion est vitale à son mandat visant à garantir que les connaissances créées sont comprises et mises en œuvre par les professionnels œuvrant dans le domaine de la conservation. Le but de l'ICC est de diffuser des connaissances liées à la conservation aux établissements et aux professionnels patrimoniaux canadiens, pour qu'ils disposent de l'information, des données, des outils et des aptitudes nécessaires à l'entretien des collections dont ils sont dépositaires. La stratégie de diffusion des connaissances de l'ICC a pris des formes et des aspects différents dans le passé et a évolué pendant la période d'évaluation. Plusieurs approches normalisées, comme la formation professionnelle, les publications papier et les stages, font toujours partie de l'approche de diffusion des connaissances de l'ICC alors que les connaissances rendues accessibles à partir du site Web de l'ICC ont pris une place importante dans l'ensemble de la stratégie de diffusion.

**PRINCIPALES CONSTATATIONS**

- L'ICC a maintenu son niveau d'intensité dans la plupart de ses activités de formation.
- L'ICC a augmenté ses activités de diffusion des connaissances au moyen d'une augmentation des ressources disponibles sur sa page Web et sa page Facebook, ainsi qu'en mettant à jour et en augmentant le nombre de notes de conservation spécialisées disponibles sur son site Web.
- Les données recueillies démontrent qu'une diversité de professionnels et d'établissements de tout le Canada a profité de la possibilité d'apprentissage de l'ICC et a donc amélioré ses compétences professionnelles au moyen de ces possibilités.
- La conversion du site Web de l'ICC au site Web générique du gouvernement du Canada a eu une incidence sur son accessibilité, ce qui a eu un impact sur le nombre de consultations au cours des deux dernières années de la période visée par l'évaluation.

**Réalisation des résultats immédiats : les établissements et les travailleurs du secteur du patrimoine tirent parti des possibilités d'apprentissage de l'ICC**

Les différents types d'activités d'apprentissage proposés par l'ICC ont été largement utilisés par les établissements et les travailleurs du secteur du patrimoine. En tout, 117 ateliers régionaux ont été offerts par l'ICC entre 2010-2011 et 2015-2016, 12 ateliers avancés ont été organisés, et le nombre de publications de l'ICC imprimées et distribuées ou imprimées et vendues au Canada et à l'étranger est resté stable au cours de la période, alors que l'utilisation des ressources du site Web de l'ICC a généralement augmenté et les stages sont restés stables. La principale caractéristique des possibilités d'apprentissage de l'ICC est que même si le contexte global a été difficile pour l'ICC, les activités nationales de diffusion des connaissances ont été relativement constantes pendant la période évaluée comme le démontre la sous-section suivante.

**Formation**

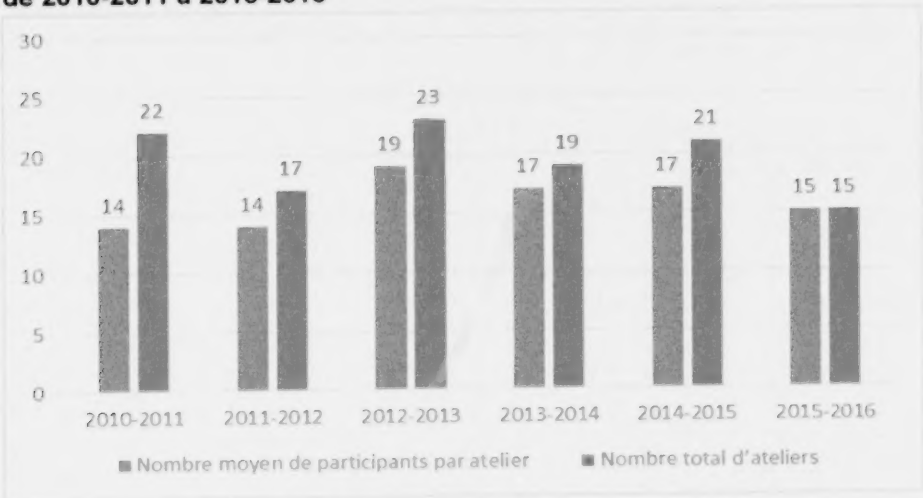
L'ICC propose deux types de formation aux professionnels canadiens de la préservation et de la conservation : les ateliers régionaux, qui comprennent les formations qui sont de nature plus fondamentale auxquelles participent habituellement les travailleurs du secteur du patrimoine, y compris, sans s'y limiter, les nouveaux professionnels dans le domaine de la préservation et de la conservation, et les ateliers de perfectionnement professionnel avancés qui visent à présenter, à traiter et à partager les connaissances et l'expérience avec les restaurateurs professionnels qui sont à mi-parcours de leurs carrières. Finalement, les ateliers régionaux sont fournis à la demande des institutions et coordonnés au moyen d'associations provinciales des organismes patrimoniaux (aussi responsables de l'inscription des participants), ainsi qu'avec les autres clients qui demandent une formation alors que les ateliers de perfectionnement sont dirigés par l'ICC.

**Formation régionale**

Entre 2010-2011 et 2015-2016, la plupart des formations régionales de l'ICC ont été fournies à la demande des associations de conservation et du patrimoine au Canada, des musées de grande taille ou de taille moyenne, des gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que des communautés et des associations autochtones.

Un total de 117 ateliers régionaux a été offert avec une moyenne d'environ 16 travailleurs du patrimoine par atelier. Comme il est indiqué dans la figure 5.4, le nombre d'événements ainsi que le nombre moyen de participants aux ateliers par année étaient relativement constants pendant toute la période d'évaluation. Cela peut, en partie, être attribué à la limite proposée par l'ICC sur le nombre maximum de participants par atelier, en fonction du sujet. Le nombre de participants aux ateliers régionaux annuellement est aussi dépendant du nombre d'ateliers offerts. Le nombre d'ateliers régionaux disponible par exercice financier est défini par l'ICC en fonction d'une formule régionale pour en garantir l'accès partout au pays.

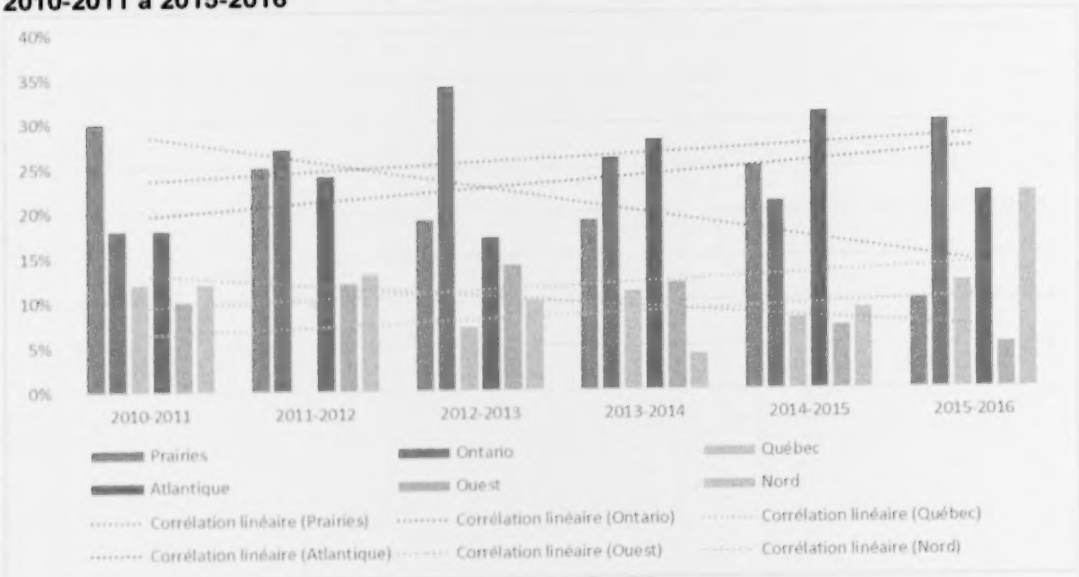
**Figure 5.4 : Nombre moyen de participants par formation régionale (événements/ateliers) de 2010-2011 à 2015-2016**




**Source : Rapports des indicateurs de l'ICC**

Les participants aux formations sont essentiellement de la région de l'Ontario (26 %), de la région de l'Atlantique (23 %) et de la région des Prairies (21 %), avec une faible proportion de la région du Nord (12 %), de la Colombie-Britannique (10 %) et du Québec (8 %). Ce graphique (figure 5.5) démontre que la ligne de tendance du nombre de participants de la plupart des régions canadiennes a augmenté, à l'exception de la Colombie-Britannique et de la région des Prairies. Durant cette période, ce sont surtout les associations muséales provinciales qui ont organisé les activités de formation de l'ICC, y compris la Société québécoise des musées pour la tenue de formations en français.

**Figure 5.5 : Pourcentage des participants par régions aux ateliers régionaux de l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016**




**Légende :**
La région de l'Ouest comprend le Yukon, la Colombie-Britannique et l'Alberta.
La région de l'Atlantique comprend l'Île-du-Prince-Édouard, le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse et Terre-Neuve-et-Labrador.
La région des Prairies comprend le Manitoba, la Saskatchewan, les Territoires du Nord-Ouest et le Nunavut.
**Source : Rapports normalisés du Système de gestion d'information en préservation, juillet 2016**

## Ateliers de perfectionnement professionnel

Tel que mentionné précédemment, ce type d'atelier est destiné aux restaurateurs qui ont de l'expérience dans leur profession. Deux ateliers nationaux ont été organisés annuellement en moyenne (tableau 5.2), et 53 participants y ont participé en moyenne. Cette moyenne comprend le plus grand nombre de participants autorisés à assister au premier jour de ces événements, lesquels consistent en des exposés. Les jours suivants, prévus pour les travaux pratiques, comprennent habituellement de 20 à 25 participants. Les restaurateurs de toutes les régions du Canada participent à ces ateliers et ils sont plutôt rattachés aux musées de grande taille ou de taille moyenne, aux musées nationaux du gouvernement du Canada ou aux ministères/agences ainsi qu'au secteur privé. L'ICC a aussi collaboré avec des organisations internationales ou avec des spécialistes reconnus à l'échelle internationale afin de fournir une moyenne annuelle d'un atelier de perfectionnement professionnel de calibre international au Canada au cours de la période d'évaluation.

**Tableau 5.2 : Nombre d'événements et de participants aux ateliers de perfectionnement professionnel avancés de l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016**

| | | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ateliers de perfectionnement professionnel avancés au Canada | Nombre d'événements | 3 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| | Nombre de participants | 69 | 53 | 25 | 50 | 87 | 33 |

**Source : Rapports des indicateurs de l'ICC**

### Stages

Le stage est un autre moyen de diffuser les connaissances en fournissant une formation et en préparant les générations futures de restaurateurs. Au cours de la période concernée par l'évaluation, les stages rémunérés sont constants avec une moyenne de quatre stagiaires rémunérés, mais le nombre de stagiaires non rémunérés (curriculum) a diminué de 50 % entre 2012-2013 et 2014-2015, et par la suite a diminué en raison de la disponibilité de l'ETP dans les laboratoires de conservation pour superviser les stages.

**Tableau 5.3 : Nombre annuel de stagiaires uniques rémunérés et non rémunérés**

| Stages | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rémunérés, uniques ou répétés pour plusieurs années | 6 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| Non rémunéré (curriculum) | 8 | 10 | 15 | 9 | 7 | 7 |

**Source : Données administratives de l'ICC**

### Publications

Le nombre de publications[24] qui ont été imprimées et distribuées ou imprimées et vendues au Canada et à l'étranger a fluctué au fil des ans (tableau 5.4), pour atteindre un maximum de 2 208 publications imprimées en 2012-2013 et un minimum de 650 en 2014-2015. Même si le type de matériel imprimé a changé pendant la période, le nombre de publications papier indique que les publications imprimées restent un moyen important de diffuser les connaissances. La diminution du nombre de publications imprimées en 2014-2015 peut être liée aux difficultés à accéder à la librairie en ligne de l'ICC pendant l'année[25].

[24] Les publications papier comprennent les livres, les affiches et les bulletins techniques élaborés par les chercheurs de l'ICC.

[25] Le site Web de l'ICC a subi une interruption prolongée pendant sa conversion au site Web générique du gouvernement du Canada.

**Tableau 5.4 : Nombre de publications imprimées distribuées et vendues au Canada et à l'étranger de 2010-2011 à 2015-2016**

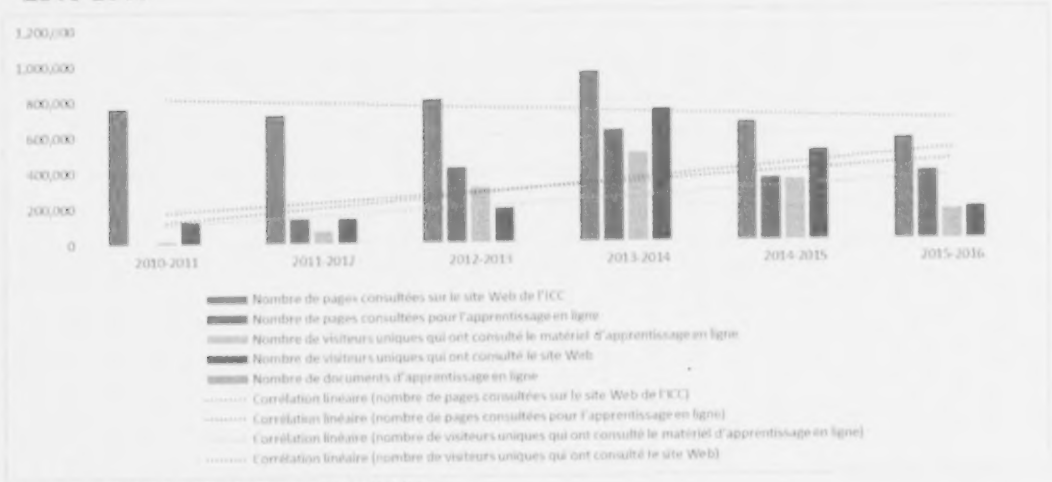
| | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | Moyenne annuelle |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Nombre d'unités distribuées au Canada | 384 | 216 | 949 | 608 | 375 | 566 | 516 |
| Nombre d'unités distribuées à l'extérieur du Canada | 405 | 244 | 395 | 327 | 86 | 281 | 290 |
| Nombre d'unités vendues au Canada | 384 | 216 | 477 | 227 | 103 | 216 | 271 |
| Nombre d'unités vendues à l'extérieur du Canada | 405 | 244 | 387 | 309 | 86 | 281 | 285 |
| TOTAL | 1 578 | 920 | 2 208 | 1 471 | 650 | 1 344 | 1 362 |

**Source : Rapports des indicateurs de l'ICC**

### Ressources sur le Web

Comme on peut s'attendre de la progression et de l'utilisation d'Internet, la consultation des pages Web de l'ICC augmente régulièrement depuis la première année de la période qui fait l'objet de l'évaluation. Cette augmentation de la consultation a touché le nombre de pages vues et le nombre de visiteurs uniques liés au matériel d'apprentissage en ligne de l'ICC. Comme il est démontré dans la figure 5.6, à la suite d'une augmentation importante dans la consultation du site Web de l'ICC de 2010-2011 à 2013-2014, les deux dernières années de la période d'évaluation ont été marquées par la diminution prononcée de la fréquentation de toutes les activités en ligne mesurées. Cette diminution est liée à plusieurs interruptions prolongées des services Web depuis la conversion au site Web générique du gouvernement du Canada, une conversion qui devrait être terminée en 2016-2017. De plus, certains répondants mentionnent qu'en raison de la conversion, le contenu de l'ICC est maintenant plus difficile à trouver sur le site Web du gouvernement. Bien que les lignes de tendance indiquent une augmentation de la plupart des indicateurs sur la consultation des ressources sur le Web, le maintien de cette tendance dans le futur dépend de la stabilité du site Web du gouvernement du Canada ainsi que de l'accès pour garantir que l'ICC continue à diffuser les connaissances.

**Figure 5.6 : Trafic d'apprentissage en ligne et global sur le Web de l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016**




**Source : Rapports des indicateurs de l'ICC**

Certaines des ressources de formation spécialisées disponibles sur le site Web de l'ICC ont été consultées des dizaines de milliers de fois et certaines des Notes de l'ICC, lesquelles ont été récemment ajoutées en tant que documents d'apprentissage en ligne, ont été téléchargées plusieurs milliers de fois chaque année (voir les tableaux 5.5 et 5.6 pour les trois principaux matériaux d'apprentissage visualisés en ligne et les trois principales Notes de l'ICC téléchargées, annexe D).

**Réalisation des résultats intermédiaires : les établissements et les employés voués au patrimoine améliorent leurs connaissances, leurs compétences et leurs méthodes de travail afin de préserver leur collection**

Il n'y a aucun doute que les activités de diffusion des connaissances de l'ICC sont appréciées par la communauté patrimoniale canadienne liée à la conservation. Les répondants ont considéré les ateliers de perfectionnement professionnel et régionaux comme bien organisés et de grande qualité. La documentation fournie au cours de la formation est considérée comme particulièrement bien adaptée à chaque formation. La stabilité relative du nombre de formations et le nombre de participants suggèrent un intérêt continu pour les possibilités d'apprentissage de l'ICC visant à améliorer les connaissances requises pour préserver les collections du patrimoine.

La disparition des ateliers de perfectionnement professionnel fournis aux établissements du patrimoine à l'étranger a été mentionnée comme une perte pour la communauté patrimoniale liée à la conservation à l'échelle internationale.

Cela s'applique aussi à la consultation et à la publication des ressources sur le Web.

L'augmentation du nombre de Notes de l'ICC et leur adoption par les utilisateurs du Web, l'augmentation du nombre de pages Web en ligne consultées et les demandes constantes pour des publications imprimées indiquent un intérêt soutenu des membres de la communauté liée à la conservation d'améliorer leur connaissance professionnelle.

Quelques répondants ont émis des commentaires sur les ateliers régionaux et les ressources sur le Web. Comme mentionné précédemment, les ateliers régionaux abordent le contenu basique pour les généralistes et les non-experts de la profession. Comme on peut observer dans les commentaires suivants, l'avenir des ateliers régionaux de l'ICC, tel que le perçoivent certains commentateurs, reflète certains besoins précis :

- les formations de base actuelles pourraient être offertes en format numérique et seraient donc disponibles en permanence et selon les besoins;
- les formations régionales devraient être adaptées aux besoins particuliers des publics cibles;
- Nous avons besoin de professionnels du patrimoine expérimentés travaillant dans la conservation pour des formations qui comblent une lacune (en connaissances, en compétences et en pratique) entre les ateliers régionaux et les ateliers de perfectionnement professionnel.

### 3. Services d'experts

Les services d'experts fournis à la communauté du patrimoine constituent le troisième pilier de l'ICC ainsi que le mécanisme de prestation de services. Les services d'experts, autant que la création et la diffusion des connaissances, sont au cœur du mandat de l'ICC et sont en grande partie le fondement de sa réputation et de sa reconnaissance à l'échelle nationale. Les services d'experts sont axés sur le service à la communauté patrimoniale. Ils consistent à fournir trois types de services[26], que ce soit à l'emplacement de l'ICC ou à celui du client :

- Les services scientifiques visent à fournir des renseignements détaillés sur le matériel et la structure des artéfacts, des œuvres d'art ou des collections du patrimoine, au bénéfice de la gestion des collections du client, ainsi qu'à augmenter les connaissances qui appuient les efforts de préservation et de conservation.
- Les services de conservation et de traitement visent à restaurer les artéfacts et les œuvres d'art pour éviter leur détérioration, aider à l'interprétation ou rétablir des qualités culturelles importantes. Les traitements de ce type peuvent aller d'une stabilisation minimale à une restauration ou à une reconstitution complète.
- Les préoccupations de la conservation préventive comprennent surtout la protection contre la dégradation, les dommages et les pertes aux collections du patrimoine exposées, mises en réserve et en transit, l'objectif étant de cerner les risques pour les objets et les collections et de fournir des conseils d'experts indépendants et impartiaux sur les stratégies d'atténuation.

---

[26] Voir l'annexe E pour la liste de tous les services fournis par l'ICC en vertu de la désignation des services d'experts.

- L'ICC répond aussi aux demandes de renseignements généraux, dont la plupart sont de nature technique et nécessitent l'aide des scientifiques de la conservation et des restaurateurs. L'ICC a répondu, plus particulièrement, à un total de 5 675 demandes de renseignements généraux pendant la période d'évaluation pour une moyenne de 946 demandes par année. La majorité des demandes venaient du Canada (76 %), et 81 % des demandes étaient de nature technique et scientifique.

Les demandeurs de services obtiennent des renseignements prenant différentes formes, mais dans tous les cas, de nouvelles connaissances sont fournies aux établissements concernant les objets ou les collections analysés, conservés ou examinés, l'objectif étant en outre de s'assurer qu'ils sont mieux compris et donc mieux protégés et conservés. Ces services travaillent souvent ensemble, puisque des renseignements détaillés peuvent être nécessaires pour garantir que les services de conservation et de traitement sont pertinents et bien ciblés, que les analyses scientifiques sont basées sur des interprétations pertinentes des objets ou des produits ou que la conservation préventive s'inspire des connaissances du traitement. Les services d'experts sont bien souvent une source générant de nouvelles connaissances ainsi que des outils ou des techniques qui sont traduits en papiers publiés dans des revues professionnelles, ainsi que dans des publications et des outils de l'ICC disponibles sur le site Web de l'ICC et pour des formations/ateliers nouveaux ou améliorés.

**PRINCIPALES CONSTATATIONS**

- L'ICC a réduit considérablement le nombre de services d'experts fournis aux acteurs du secteur du patrimoine au Canada, ce qui a entraîné une diminution du nombre d'établissements patrimoniaux ayant reçu un service annuellement.
- Divers établissements patrimoniaux de toutes les régions du Canada utilisent les services d'experts offerts par l'ICC.
- L'ICC a restauré et appuyé l'analyse et la restauration d'un grand nombre d'objets patrimoniaux, et il a appuyé la conservation préventive de nombreuses collections d'objets de ce genre.
- Les utilisateurs des services d'experts de l'ICC se disent dans l'ensemble très satisfaits des services fournis; ils mentionnent que les services d'experts de l'ICC sont de qualités, utiles et harmonisés avec leurs besoins, surtout en considérant que les utilisateurs des services n'ont pas l'expertise nécessaire pour faire le travail eux-mêmes.
- Les utilisateurs ont aussi mentionné que les trois types de services d'experts fournis par l'ICC (le traitement de conservation, la conservation préventive et l'analyse scientifique) aident les établissements patrimoniaux à mieux comprendre leurs objets et leurs collections.
- Les utilisateurs ont aussi exprimé certaines préoccupations à propos du temps que prend l'ICC pour traiter les objets et les artéfacts et de la capacité de l'ICC à fournir des mises à jour, le suivi et les réponses aux demandes en temps opportun.

**Réalisation des résultats immédiats : les établissements patrimoniaux utilisent les services d'experts pour préserver et mieux comprendre leurs collections**

Il est démontré que divers établissements patrimoniaux partout au Canada utilisent un vaste éventail de services d'experts offerts par l'ICC (tableau 5.7, annexe D). Entre 2010-2011 et

2015, l'ICC a effectué 998 projets de services d'experts, une moyenne annuelle de 166 services fournis[27].

Au total, 256 services d'analyses scientifiques supplémentaires ont été menés à l'interne, dans le contexte des projets de services de traitement et de conservation. En conséquence, un total de 1 254 services d'experts ont été fournis par l'ICC. Les services d'analyses scientifiques représentent 60,3 % (N = 756) de tous les services, suivis des services de conservation préventive (21,4 %, N = 268) et des services de conservation et de traitement (18,3 %, N = 230). Une diminution a été observée dans les services d'analyses scientifiques alors que le nombre total des services effectués baissait de 43,7 % entre 2011-2012 et 2015-2016, et les services fournis aux clients externes de 33,3 %. On constate également une réduction dans les services relatifs à la conservation préventive fournis aux clients externes entre 2012-2013 et 2015-2016 (37 %).

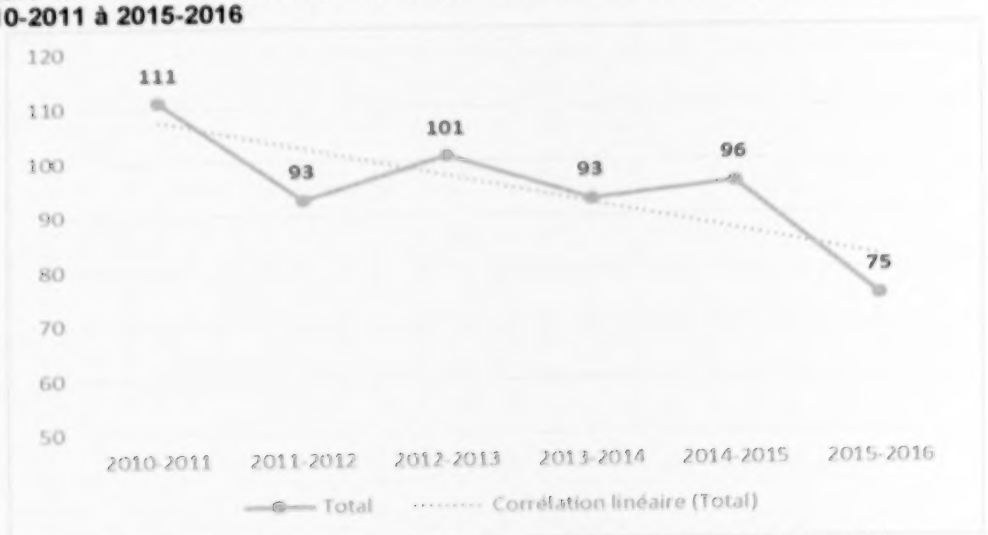
**Figure 5.7 : Nombre de services d'experts terminés de 2010-2011 à 2015-2016**

**Source : Rapports normalisés du Système de gestion d'information en préservation, juillet 2016**

Au total, 328 établissements patrimoniaux ont soumis 998 demandes/projets de services d'experts acceptés et effectués entre 2010-2011 et 2015-2016. Cependant, le nombre total d'établissements patrimoniaux uniques auxquels des services ont été fournis a baissé au cours des six dernières années. En effet, ils sont passés de 111 établissements où les demandes ont été acceptées et réalisées en 2010-2011 à 75 en 2015-2016.

27 L'analyse du nombre de demandes reçues pour tous les services d'experts, y compris la répartition des projets qui ont été acceptés et refusés, n'a pas été possible parce qu'un nombre indéterminé de demandes n'ont pas été saisies dans le système (p. ex. les discussions téléphoniques), et parce qu'il existe des limitations dans la façon dont les renseignements sont saisis dans le système de gestion d'information en préservation (l'état « annulé » de l'Entente relative aux avantages comprend les projets refusés et annulés).

**Figure 5.8 : Nombre d'établissements patrimoniaux distincts qui ont reçu un service de 2010-2011 à 2015-2016**




**Source : Rapports normalisés du Système de gestion d'information en préservation, juillet 2016**

Au total, 420 projets achevés par les services d'experts de l'ICC ont été livrés à 17 établissements patrimoniaux qui ont reçu dix services d'experts ou plus pendant la période visée par l'évaluation. Comme en fait état le tableau 5.8 (annexe D), les trois premiers établissements à obtenir des services de l'ICC sont PCH, le Musée des beaux-arts du Canada et le Musée des beaux-arts de l'Ontario. Les services d'experts de l'ICC offerts aux autres établissements comprennent les musées canadiens de grande taille, les autres ministères fédéraux ainsi que les autres établissements provinciaux de traitement de conservation.

L'ICC offre des services d'experts au Programme des biens culturels mobiliers et au Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada à PCH pour le respect des obligations juridiques prévues, mais il n'offre pas de services de traitement à ces programmes. Au lieu de cela, l'ICC détermine si les conditions dans un musée en particulier sont adéquates pour justifier les investissements gouvernementaux. Ces rapports sont aussi fournis aux établissements en question, et donc leur donnent des renseignements sur leurs pratiques.

Le tableau 5.9 présente le type et le pourcentage des établissements qui ont obtenu des services d'experts de 2010-2011 à 2015-2016, d'après les quatre services les plus fréquemment utilisés[28]. Ces services ont été donnés par l'ICC aux musées publics du

[28] Le type de renseignements disponibles dans la base de données du Système de gestion d'information en préservation de l'ICC ne permet pas d'analyser tous les projets des services d'experts achevés au cours de la période. Les analyses comprennent les quatre premiers services d'experts de l'ICC représentant 81 % de tous les services d'experts achevés au cours de la période d'évaluation (le traitement de conservation à l'ICC, le

Canada de grande taille ayant des budgets de plus d'un million de dollars (51,6 %), suivis des musées de taille moyenne ayant des budgets de 100 000 $ à 999 999 $ (10,3 %) et des musées de petite taille ayant des budgets de moins de 100 000 $ (4,3 %).

Les autres bénéficiaires des services d'experts de l'ICC au cours des six dernières années sont les gouvernements FPT (14,7 %), le grand public, y compris le secteur privé – canadien ou étranger, (8,1 %) et PCH (4,4 %).

**Tableau 5.9 : Pourcentage des types d'établissements qui ont reçu du service par les services d'experts de l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016**

| Types d'organisation | N | % |
|---|---|---|
| Musées publics de grande taille du Canada – Budget de plus de 1 000 000 $ | 326 | 51,6 % |
| Gouvernements FPT | 93 | 14,7 % |
| Musées publics de taille moyenne du Canada – Budget entre 100 000 $ et 999 999 $ | 65 | 10,3 % |
| Grand public, secteurs privés ou publics canadiens | 51 | 8,1 % |
| Ministère du Patrimoine canadien et organismes de portefeuille | 28 | 4,4 % |
| Musées publics de petite taille du Canada – Budget de moins de 100 000 $ | 27 | 4,3 % |
| Programmes éducatifs/de formation | 19 | 3,0 % |
| Organisations – Communautés/sociétés religieuses au Canada | 11 | 1,7 % |
| Organisations – Communautés/sociétés autochtones au Canada | 10 | 1,6 % |
| Associations du patrimoine et pour la conservation – Canada | 2 | 0,3 % |
| Total | 632 | 100,0 % |

**Source : Données administratives du Système de gestion d'information en préservation, juillet 2016**

La majorité des services fournis par l'ICC sont donnés en Ontario (42,8 %) et au Québec (39,3 %), ce qui représente la majorité des services fournis par l'ICC, suivis de la région de l'Ouest (10,3 %), de la région des Prairies et du Nord (RPN, 4,8 %) et de la région de l'Atlantique (3 %) (tableau 5.10).

**Tableau 5.10 : Distribution régionale des services effectués par l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016**

| ***Région*** | ***N*** | **%** |
|---|---|---|
| Ontario | 342 | 42,8 % |
| Québec | 314 | 39,3 % |
| Région de l'Ouest | 82 | 10,3 % |
| RPN | 38 | 4,8 % |

prêt de l'équipement, les services consultatifs des établissements et les analyses des objets). Il comprend aussi les services qui sont aux étapes « actif » ou « terminé ». Les services annulés ou refusés ont été exclus. Au total, 274 projets (33,7 %) comportaient des valeurs non valides ou manquantes pour le type d'établissement qui a reçu un service et ces projets ont été exclus.

| | | |
|---|---|---|
| Atlantique | 24 | 3,0 % |
| **Total** | **800** | **100,0 %** |

**Source : Données administratives du Système de gestion d'information en préservation, juillet 2016**

Les établissements patrimoniaux ont envoyé 1 292 objets ou produits aux laboratoires de l'ICC pour une analyse scientifique dans le contexte des 500 demandes/projets desservis. Au cours de la période de l'évaluation, le nombre d'objets/de produits envoyés à l'ICC pour une analyse scientifique a augmenté (figure 5.9).

**Figure 5.9 : Nombre total d'objets analysés par l'ICC de 2010-2011 à 2015-2016***

**Source : Rapports des indicateurs de l'ICC**

Au total, 19 % des services d'experts fournis sont des services de traitement (N = 192) qui représentent en moyenne 32 services de traitement de conservation par année (comprennent les services de traitement de conservation à l'ICC, au site du client et au site archéologique). Au total, 1 568 objets ont été traités et restaurés par l'ICC au cours des six dernières années. Au total, 29 % des objets (N = 457) étaient des objets de type archéologique. Ces figures ne comprennent pas le nombre d'objets et de collections qui ont été traités à la suite des rapports/protocoles techniques fournis aux établissements par l'ICC. Il est difficile de déterminer dans quelle mesure les objets et les collections sont traités par les établissements à la suite de l'expertise fournie par l'ICC au moyen de rapports/protocoles techniques.

Les rapports des indicateurs de l'ICC démontraient que le nombre total des objets traités et restaurés par l'ICC avait constamment augmenté au cours des six dernières années, en passant d'environ 135 en 2010-2012 à plus de 400 au cours des dernières années (2014-2016)[29].

[29] Cette augmentation est due à l'amélioration du Système de gestion d'information en préservation, alors que la fonction d'identification du numéro des objets et des collections n'était pas obligatoire dans la première version de ce système (SGIP 1.0), laissant aux utilisateurs la possibilité de saisir incorrectement ces renseignements.

L'augmentation est principalement attribuable au traitement et à la restauration des objets non archéologiques (meubles, papiers, textile, etc.).

En plus des objets qui ont été restaurés par les experts de l'ICC, certains des projets des services d'experts visaient aussi les collections. Au total, 308 projets ont été consacrés à appuyer les établissements patrimoniaux dans leurs efforts de conservation des collections (tableau 5.11), la plus grande partie des projets concernant les services consultatifs aux établissements (47,7 %) et de la location d'équipement nécessaire pour soutenir la conservation des collections (33,4 %).

**Tableau 5.11 : Nombre de collections desservies par les services d'experts de l'ICC (services terminés) de 2010-2011 à 2015-2016**

| Types de services d'experts | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Services archéologiques sur le terrain | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| Étude relative aux collections/à l'évaluation des risques | 1 | 2 | 1 | 3 | 1 | 0 | 8 |
| Intervention en cas d'urgence | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 10 |
| Équipement nécessaire | 20 | 19 | 17 | 15 | 21 | 11 | 103 |
| Services consultatifs des établissements | 38 | 16 | 35 | 19 | 18 | 21 | 147 |
| Service scientifique à l'ICC – Analyse et examen de l'objet | 2 | 4 | 0 | 2 | 0 | 0 | 8 |
| Service scientifique à l'ICC – Évaluation du matériel et des produits | 3 | 6 | 7 | 3 | 10 | 1 | 30 |
| Total global | 68 | 49 | 69 | 53 | 54 | 39 | 308 |

**Source : Rapports normalisés du Système de gestion d'information en préservation, juillet 2016**

Les études de cas et les entrevues des intervenants clés démontrent que les professionnels et les représentants des établissements patrimoniaux :

- ont reconnu l'expertise unique de l'ICC dans le traitement de conservation et les sciences de la conservation;
- ont mentionné que les services ont satisfait à leurs besoins;
- ont indiqué qu'ils étaient très satisfaits de la qualité et de l'utilité des services d'experts fournis par l'ICC, avec plusieurs interviewés indiquant que ceci est vrai depuis plusieurs années;
- ont souligné que le travail fourni par l'ICC était important pour leur établissement.

De plus, les établissements patrimoniaux ont signalé un haut taux de satisfaction envers les services d'experts de l'ICC dans les sondages annuels de l'ICC. Les sondages ont démontré un taux de satisfaction fluctuant entre 95 % et 99 %, atteignant conséquemment l'objectif de l'ICC de 90% (une cible de 95 % révisée à 90 % en 2013-2014). Compte tenu des limites de la

méthodologie utilisée pour le sondage de satisfaction du client[30], il est suggéré que l'ICC révise son approche actuelle pour mieux documenter la gestion des sondages afin d'augmenter la représentation et l'utilité des renseignements.

Néanmoins, alors que la plupart des établissements patrimoniaux et des professionnels interrogés conviennent que les services de conservation préventive et d'analyse scientifique sont fournis en temps opportun, plusieurs ont fait part de leur inquiétude concernant le caractère opportun des services de traitement de conservation (études de cas et entrevues des répondants clés). Bien que satisfaits des services, plusieurs répondants clés ont indiqué que la période de traitement pouvait être longue, plusieurs mentionnant des problèmes de capacité telles la disponibilité des ressources et les fermetures de laboratoires comme sources potentielles de ces délais. Les résultats des études de cas indiquent que malgré ces préoccupations, les répondants ont mentionné que les objets avaient été traités et retournés à temps pour les événements spéciaux organisés par les établissements.

**Réalisation des résultats intermédiaires : Les collections et objets culturels du patrimoine sont préservés et mieux compris**

Les résultats des études de cas indiquent que les représentants des établissements patrimoniaux et les professionnels ont mentionné que les objets culturels qui avaient été analysés, traités et/ou restaurés ainsi que les collections qui avaient été protégées par l'ICC étaient habituellement des objets rares ayant une importance patrimoniale significative et dans la compréhension de personnes et d'événements importants. Ils font partie du patrimoine canadien et ont une importance significative pour les Autochtones, les communautés canadiennes et, plus largement, l'histoire du Canada. Grâce au soutien des experts de l'ICC, ils sont conservés et leur valeur patrimoniale est partagée pour en favoriser la connaissance et l'appréciation des générations d'aujourd'hui et de demain.

Les résultats de ces lignes d'enquête révèlent aussi que tous les établissements consultés pour l'évaluation étaient d'accord pour dire que les rapports de l'ICC, les protocoles de traitement et les recommandations :

- étaient d'excellente qualité et utiles;
- étaient parfois utilisés comme preuves nécessaires pour recevoir l'approbation de financement afin d'effectuer les changements requis aux établissements ayant comme objectif de mieux préserver et conserver leurs objets et collections[31];

[30] Les limites comprennent un rapport incomplet sur ceux qui devraient ou non recevoir le sondage (p. ex. les organisations partenaires du gouvernement du Canada, les établissements patrimoniaux qui reçoivent plus qu'un service pendant l'exercice financier, etc.) et de petits échantillons des clients sollicités à participer au sondage pour certaines des années incluses dans la période d'évaluation (les taux de demandes pour un sondage auprès des clients ont varié entre 41 % et 100 % pendant la période), ainsi que la difficulté d'attribuer des niveaux de satisfaction par types de services fournis.

[31] Un exemple des avantages des services consultatifs des établissements : un établissement a déclaré un million de dollars en économie d'énergie chaque année à la suite des conseils de l'ICC.

- donnaient la possibilité aux professionnels, au moyen d'une meilleure compréhension des objets traités ou des collections conservées, d'élaborer des interprétations qui reflètent adéquatement la nature des objets et leur signification historique;
- leur permettaient de mieux comprendre les techniques de préservation des objets et des collections et les pratiques de conservation connexes;
- étaient très utiles pour restaurer des objets similaires dans leurs collections.

### 4. Réalisation des résultats ultimes :

**Résultat ultime : Les établissements et les travailleurs voués au patrimoine préservent leurs collections**

Les résultats des études de cas ont montré que l'ICC fournissait aux établissements patrimoniaux des outils utiles et de grande qualité pour appuyer les établissements et les travailleurs voués au patrimoine dans le cadre de la préservation des objets qui font partie des collections. Les résultats de ces sources de données démontrent aussi que toutes les activités et tous les produits connexes de l'ICC permettent une meilleure préservation à long terme et un meilleur entretien des objets/collections pour garantir que les objets ayant une importance historique sont disponibles aux générations futures :

- les produits qui découlent des services d'experts (les protocoles de traitement, ainsi que les conseils et les rapports des services d'experts) offerts aux établissements patrimoniaux;
- les formations de perfectionnement professionnel et régionales;
- la diffusion des connaissances au moyen des notes, des publications papier et des ressources sur le Web;
- les connaissances créées au moyen de la R et D.

**Résultat ultime : Les services de l'ICC permettent aux établissements du patrimoine d'atteindre leurs objectifs en matière de préservation et d'accessibilité**

Les résultats des études de cas démontrent que la plupart des établissements mentionnent que les services de l'ICC les ont aidés à mieux comprendre et interpréter les objets qui ont été traités et que, par conséquent, ils ont été capables de fournir des renseignements plus précis et plus détaillés sur les objets et les collections aux communautés et aux Canadiens et aux Canadiennes qui visitent les établissements patrimoniaux.

L'augmentation des connaissances et de la compréhension sur l'importance historique et la signification des objets a permis aux établissements :

- de mieux exposer la contribution des Autochtones à l'histoire du Canada, par exemple le rôle des Six Nations pendant la guerre de 1812;
- de fournir plus de renseignements pertinents pendant les visites guidées de leurs établissements patrimoniaux et donc d'accroître l'expérience culturelle des visiteurs;
- de permettre aux visiteurs du musée d'avoir une meilleure appréciation des objets du patrimoine ou des œuvres d'art qui leur sont présentés.

La plupart des objets traités et restaurés par l'ICC :

- ont été rendus accessibles et exposés de façon permanente ou temporaire pour le public et la communauté au moment de leur retour à leur établissement respectif;
- ont été présentés dans le cadre de célébrations et de cérémonies, par exemple les célébrations du bicentenaire de la guerre de 1812;
- ont été mis à la disposition d'autres musées pour une présentation publique au moyen des programmes des prêts entre établissements;
- seront présentés dans le cadre d'expositions futures prévues.

Finalement, les études de cas montrent aussi que les établissements ont modifié l'organisation de la présentation de leurs objets/collections/expositions pour rehausser l'expérience culturelle des visiteurs et/ou pour mieux préserver leurs objets/collections à la suite des services fournis par l'ICC.

## 5.2. Enjeu fondamental 5 : Démonstration d'efficacité et d'économie

**PRINCIPALES CONSTATATIONS**

- Même si l'ICC a le statut d'organisme de service spécial, ce qui devrait lui laisser une certaine marge de manœuvre, la centralisation des services corporatifs donne beaucoup moins de latitude à l'Institut, ce qui nuit à sa vocation d'être une organisation axée sur le service.
- L'ICC a été touché considérablement par les changements apportés à son contexte opérationnel et à sa capacité de continuer à fournir des services d'experts en temps opportun, y compris sa capacité de planifier la prestation de ses services.

Les services d'un expert-conseil externe ont été utilisés pour déterminer si le statut d'OSS convient toujours à l'ICC, compte tenu des changements qu'il a subis durant la période d'évaluation. Le statut d'OSS a été octroyé à l'ICC par le Conseil du Trésor en 1992 et ce statut a été réaffirmé en 2010. Ce statut confère à l'ICC le pouvoir et la responsabilité d'agir de manière efficace et efficiente au profit des Canadiens et des Canadiennes, et lui donne la latitude requise pour assumer son rôle dans le domaine complexe et spécialisé de la conservation du patrimoine. À titre d'OSS, l'Institut doit préserver une culture organisationnelle inspirée d'un modèle d'entreprise dont l'objectif principal est la prestation de services.

En général, le statut d'OSS donne à un organisme une plus grande latitude pour respecter ses objectifs et répondre à des attentes plus élevées en matière de rendement. Pour l'ICC, il s'agit de la latitude requise pour développer de l'expertise à l'interne, moderniser et diversifier les possibilités de perfectionnement professionnel, et améliorer l'efficacité des activités dans un contexte scientifique hautement spécialisé et axé sur le service. Cette latitude est considérée comme une nécessité et peut être observée dans d'autres organisations du gouvernement du Canada qui agissent à titre d'OSS (tableau 5.12, annexe D), ainsi qu'au sein de certaines organisations internationales comparables[32], qui ont le contrôle de leurs principales fonctions corporatives.

À l'heure actuelle, après la centralisation de tous les services organisationnels à PCH, l'ICC dépend du Ministère pour fournir les services dont il a besoin. Toutefois, il serait possible d'affirmer que l'ICC ne peut pleinement jouer son rôle d'organisation axée sur le service et qu'il peinera de plus en plus à répondre aux attentes qui en découlent s'il ne dispose pas de la latitude requise.

**Dans quelle mesure le programme de l'ICC est-il réalisé avec efficacité?**

Comme il était indiqué dans la section qui présente le contexte, l'ICC a supprimé 28,1 % de ses postes afin de réduire ses dépenses en réaction aux restrictions budgétaires, et parce que certains professionnels difficiles à remplacer ont quitté l'organisation. Comme le démontre le tableau 5.13, 54,5 % des postes de nature administrative ont été supprimés ou transférés aux services centraux, et il en va de même pour 20,4 % des postes qui se rattachent aux différents services professionnels que fournit l'ICC[33]. Seuls les postes associés au partage des connaissances ont fait preuve d'une certaine stabilité durant la période d'évaluation.

[32] Voici des organisations qui fournissent des services semblables à ceux de l'ICC : Laboratoire de recherche des monuments historiques (France), Cultural Heritage Agency (Pays-Bas) et Swedish National Heritage (Suède).
[33] Il s'agit des postes liés à la prestation de services d'experts, à la formation et au travail de R et D.

**Tableau 5.13 : Réduction de l'effectif de l'ICC, de 2010-2011 à 2015-2016**

| Effectif de l'ICC | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Soutien administratif | 22 | 20 | 18 | 11 | 9 | 10 |
| Services* | 54 | 51 | 50 | 48 | 43 | 43 |
| Partage des connaissances | 13 | 12 | 12 | 11 | 12 | 13 |
| Total | 89 | 83 | 80 | 70 | 64 | 66 |
| * Regroupement des centres de coûts qui sont directement associés aux services fournis aux clients (aucune fonction administrative) | | | | | | |

**Source : Données administratives de l'ICC, mars 2017**

À la suite des importants changements subis par l'organisation durant la période de l'évaluation et compte tenu de la nature du travail accompli par ses employés, l'ICC a adapté son offre de services pour rester en mesure d'offrir un niveau de service qui garantit dans l'ensemble la qualité des tâches à effectuer. Pour y arriver, l'ICC a adopté différentes approches :

- Réduction des activités de R et D et des services d'experts;
- Révision à la baisse des cibles annuelles associées au rendement ou au service à la clientèle (nombre de publications externes par ETP, niveau annuel de satisfaction générale des clients qui font appel aux services d'experts, nombre d'établissements du patrimoine desservies par année)[34].

Un examen du nombre de jours qu'il a fallu à l'ICC pour réaliser des projets dans le cadre des trois services d'experts qui sont destinés à la communauté des professionnels du patrimoine canadien et dont l'ICC a le contrôle démontre que l'Institut a eu du mal à fournir ses services, car il fallait en moyenne 80 jours pour fournir tous les services en 2011-2012, suivi d'une augmentation à 194 jours en moyenne en 2013-2014, et une baisse à 133 jours en 2014-2015. Les services de traitement de conservation sont reflétés dans cette augmentation observée, puisque le nombre de jours requis en 2011-2012 pour la réalisation des projets est multiplié par 1,7 en 2013-2014 et par 1,3 en 2014-2015. Le nombre de jours requis pour fournir les deux autres services d'experts (conservation préventive et analyse scientifique) durant les mêmes années a été multiplié, dans le même ordre, par 2,2 et 1,7 (conservation préventive) et par 1,9 et 1,8 (analyse scientifique).

[34] Pour ce qui est du rapport entre le nombre de publications externes et le nombre d'ETP dans le secteur de R et D, la cible est passée de 1 à 0,7 à compter de 2015-2016. Pour ce qui est du niveau de satisfaction général (indice des normes de service) des clients qui ont recours aux services d'experts de l'ICC, la cible est passée de 95 % à 90 % à compter de 2013-2014. Pour ce qui est du nombre d'établissements du patrimoine que l'ICC doit servir dans une année, la cible est passée de 150 à 130 à compter de 2014-2015.

**Tableau 5.14 : Nombre de jours requis pour réaliser les projets, de 2011-2012 à 2014-2015**[35]

| Type de service d'experts | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|---|---|---|---|---|
| Traitement de conservation | 222,1 | 287,1 | 365,8 | 298,3 |
| Conservation préventive | 107,5 | 145,1 | 233,3 | 180,3 |
| Analyse scientifique | 52,8 | 107 | 102,4 | 95,8 |
| Tous les services d'experts confondus | 79,9 | 137,2 | 194,4 | 133,3 |

**Source : Données administratives du Système de gestion d'information en préservation, janvier 2017**

L'évaluation prenait également en compte les données associées au temps prévu et au temps réel requis par les services d'experts pour réaliser leurs projets (tableau 5.15). En 2011-2012, les projets ont nécessité 9,3 jours de plus que prévu en moyenne. Les années suivantes, l'ICC a eu du mal à prévoir adéquatement le temps requis pour réaliser les projets : la différence entre le temps prévu et le temps réel était de 73,7 jours en 2013-2014 et de 45,4 jours en 2014-2015. La planification des services de traitement de conservation et de conservation préventive était particulièrement touchée par ceci, avec des plus grands écarts en comparant 2010-2011 et 2013-2014.

**Tableau 5.15 : Écart moyen entre le nombre de jours prévu et le nombre de jours réel requis pour réaliser les projets, selon le type de service, de 2011-2012 à 2014-2015**[36]

| Type de service d'experts | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 |
|---|---|---|---|---|
| Traitement de conservation | 9,7 | -29,6 | -155,8 | -25,7 |
| Conservation préventive | -28,1 | -102,0 | -164,0 | -94,2 |
| Analyse scientifique | -8,9 | -41,1 | -15,2 | -40,4 |
| Total | -9,3 | -55,6 | -73,7 | -45,4 |

**Source : Données administratives du Système de gestion d'information en préservation, janvier 2017**

Ces résultats sont aggravés par la réduction (10,7 %) du nombre de projets réalisés (figure 5.7) entre 2010-2011 et 2014-2015, et peuvent être appliqués par extrapolation à 2015-2016. En raison de la réduction du nombre de projets menés à terme, le nombre de jours requis pour réaliser les projets, ainsi que l'écart moyen entre le nombre de jours prévu et le nombre de jours réel, ont diminué. Il est estimé que la diminution (20,4 %) du nombre de projets réalisés entre 2011-2012 et 2015-2016 a eu une incidence importante sur les deux indicateurs en question.

Compte tenu du fait que les demandeurs de services étaient informés de la date d'échéance prévue du projet, il n'est pas surprenant que certaines des personnes interrogées aient affirmé, même si elles étaient entièrement satisfaites des tâches qui ont été effectuées, que les services avaient parfois nécessité bien plus de temps qu'elles ne l'avaient prévu. Certaines des personnes

[35] Les données pour 2010-2011 et 2015-2016 sont incomplètes. Elles ne figurent pas dans le tableau.

[36] Les données pour 2010-2011 et 2015-2016 sont incomplètes. Elles ne figurent pas dans le tableau.

interrogées ont également mentionné que leurs demandes de suivi et leurs questions n'étaient pas toujours bien gérées. L'ICC devrait revoir la méthodologie qu'elle emploie pour déterminer la date d'échéance prévue des projets, et devrait permettre au client d'indiquer dans les ententes la fréquence à laquelle il souhaite être mis au fait de la situation (tous les trimestres, deux fois par année, etc.).

L'évaluation démontre que le processus de sélection que l'ICC retient pour donner suite aux demandes de services d'experts est transparent. Néanmoins, le processus de sélection pourrait démontrer plus de transparence si le site Web indiquait clairement les critères d'évaluation des demandes pour tous les types de services. Par ailleurs, l'évaluation a révélé qu'il n'a pas de preuves que les auteurs d'une demande d'analyse d'objets rejetée aient reçu une lettre qui confirmait et motivait le refus. Les employés de l'ICC interrogés ont toutefois affirmé que ces demandeurs avaient été joints par téléphone ou par courriel et qu'ils avaient donc été informés des décisions de l'organisation.

Les ressources humaines de l'ICC sont au cœur des services que l'organisation fournit. Il est attendu qu'une proportion importante (43 %) de ses scientifiques et de ses spécialistes en conservation se retire dans les années à venir. Toutefois, le recrutement de professionnels bilingues de calibre équivalent, en plus d'être complexe et de prendre du temps, nécessite des mesures de dotation particulières que les Ressources humaines de PCH ne sont pas habituées de prendre. Par ailleurs, le nouveau personnel à l'ICC sera plutôt composé de généralistes de la conservation et ne posséderont pas les connaissances et le savoir-faire des personnes remplacées. Ils n'arriveront pas à effectuer leurs tâches de façon aussi efficace que les personnes remplacées tant qu'ils n'auront pas acquis une solide expérience dans le domaine de conservation. Il faut continuer d'évaluer le degré d'effort exigé des employés actuels et de réviser leur charge de travail jusqu'à ce que l'ICC ait terminé de pourvoir ses postes grâce à une exploitation optimale des nouvelles technologies à sa portée.

Enfin, l'ICC a pris des initiatives pour améliorer son efficacité, notamment en prévoyant d'informatiser et rendre disponible en ligne certaines activités de formation en personne dans le but de consacrer le temps réservé à la formation d'employés à d'autres tâches. Toutefois, l'initiative en question est freinée par des restrictions qui ont trait à ce qui peut être affiché sur le site Web du gouvernement du Canada (Canada.ca) et par les différentes politiques qui régissent ce type d'activité de communication.

**Dans quelle mesure l'ICC reprend, chevauche ou complète-t-elle d'autres programmes au Canada?**

Dans le cadre de l'évaluation étaient comparés les mandats et les missions de certains établissements du Canada qui contribuent à la conservation du patrimoine, soit Parcs Canada, Bibliothèque et Archives Canada et le Centre de conservation du Québec, une institution provinciale vouée au traitement de conservation[37].

Les résultats de la comparaison montrent que le mandat et les activités de l'ICC ne reprennent

[37] Se reporter à l'annexe F pour consulter un tableau comparatif.

pas et ne chevauchent pas d'autres mandats et missions. L'ICC se distingue par le rôle qu'il confère à la recherche et au développement en conservation dans l'exécution de son mandat et par le soutien qu'il apporte aux établissements du patrimoine au Canada en offrant un ensemble complet de services d'experts qui ne se limite pas au traitement de conservation.

## 5.3. Autres questions d'évaluation

**PRINCIPALES CONSTATATIONS**

- Même si les stratégies de mesure du rendement, d'évaluation et de gestion des risques (SMRER) sont bien adaptées aux activités de l'organisation, les indicateurs de rendement en place recèlent de nombreux problèmes méthodologiques.
- Il y a un besoin évident d'améliorer le système de base de données de l'ICC, car l'approche actuellement retenue ne répond pas convenablement aux exigences de l'ICC en matière de suivi et d'établissement de rapports.
- L'ICC a amélioré l'accès à ses services de formation en français et veille à ce que tous les documents soient offerts dans les deux langues.

### Mesure du rendement

La SMRER actuelle de l'ICC, dans l'ensemble, permet de consigner les résultats aux fins de l'évaluation. La plupart des indicateurs de résultats sont suivis et communiqués de façon soutenue. Néanmoins, il existe certaines lacunes dans la stratégie de mesure du rendement :

- L'ICC n'a pas défini de cibles pour ses services principaux, et en l'absence de cibles, il est difficile d'évaluer précisément son efficacité et les répercussions du contexte sur l'organisation;
- Il faut examiner la méthodologie retenue pour déterminer si les indicateurs de rendement reflète les activités et les résultats réels de l'ICC, en particulier les indicateurs qui sont importants pour mesurer l'évolution au fil du temps (nombre de transactions liées aux services d'experts, nombre de projets de R et D et nombre de partenaires);
- Il faut revoir, définir et mettre en oeuvre la méthodologie qui a trait aux sondages menés auprès de la clientèle de l'ICC (échantillonnage des clients qui reçoivent des services d'experts, mesure des changements de comportements [pratiques] suite à la formation de l'ICC);
- Certaines données sur les normes de service qui devraient figurer sur le site Web de l'ICC sont absentes.

En plus des problèmes rencontrés durant l'évaluation pour obtenir les données dans un format qui se prête à leur analyse, toutes les lignes d'enquête, ainsi qu'un examen du système que l'ICC emploie pour effectuer le suivi de ses projets, montrent que les renseignements sur le rendement ne sont pas et ne peuvent pas être intégrés dans le processus décisionnel de l'ICC. Il faut apporter des améliorations au système d'extraction de données et de production de rapports de l'ICC afin de garantir la pertinence, la qualité, l'intégrité, la fiabilité, et la validité des données, ainsi que les activités de suivi et de la production de rapports.

### Recommandations de l'évaluation précédente

Les recommandations qui ont été formulées à la suite de l'évaluation menée en 2011 sont les suivantes :

*L'ICC devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'activités stratégique afin d'orienter la prestation de ses services, et de procéder en consultation et en communiquant avec les associations et les établissements du patrimoine au Canada.*

*Les initiatives importantes du plan devraient comprendre ce qui suit :*

- *Explorer une approche intégrée avec les programmes patrimoniaux de PCH pour servir les clients communs.*
- *Cerner les enjeux et les défis auxquels font face les établissements du patrimoine, y compris les types de recherche, la formation et la diffusion des connaissances nécessaires pour appuyer les établissements.*
- *Établir un plan de recherche à long terme qui est adapté et harmonisé aux besoins des établissements patrimoniaux canadiens.*
- *Adapter et diversifier les efforts de formation, de diffusion de l'information et de perfectionnement professionnel afin de répondre aux besoins des professionnels du patrimoine.*
- *Assurer la continuité de l'excellence et la préparation en vue des défis de demain en élaborant une approche axée sur la relève et la gestion des compétences pour les restaurateurs et les scientifiques en conservation. Cette approche devrait également prendre en compte les besoins à combler en ce qui concerne le recrutement d'experts bilingues.*

Toutes les recommandations ont été mises en oeuvre par l'ICC, ce qui a mené à l'élaboration et à l'approbation de trois plans pour la période de 2015 à 2020 : son *Plan stratégique*, son *Plan de perfectionnement professionnel* et sa *Stratégie de recherche*. Toutefois, la théorie de programme de l'ICC, sa complexité et l'interdépendance de ses modes de prestation pour produire des résultats; les restrictions qui ont trait au contexte opérationnel; et les constatations de l'évaluation au sujet du ralentissement des activités de R et D et de la baisse des résultats obtenus par les services d'experts; sont tous des facteurs qui pourraient nuire à la mise en œuvre complète des plans. L'évaluation de leur mise en œuvre ne tombe pas sous la portée de la présente évaluation. Toutefois, une évaluation formative, qui pourrait être menée en 2018-2019, serait probablement un outil efficace pour évaluer le degré de mise en œuvre des plans et leur incidence sur la situation générale de l'ICC.

### Langues officielles

L'ICC a réalisé des efforts durant la période d'évaluation pour respecter ses engagements envers les exigences en matière de langues officielles. L'ICC :

- a signé une entente de partenariat avec le Centre de conservation du Québec pour garantir l'accès à la formation en français dans les régions où se trouvent des communautés francophones importantes en situation minoritaire;
- Appui le perfectionnement linguistique de ses employés;
- a commencé (2014-2015) à colliger les données associées aux services de formation fournis aux professionnels et aux organisations des communautés anglophones ou francophones en situation minoritaire, et devrait trouver des moyens de cerner les services d'experts fournis aux organisations qui servent ces communautés;
- veille à ce que tous les services, les renseignements et les documents soient accessibles dans les deux langues officielles.

Toutefois, certains des francophones interrogés ont soulevé que même si les formations et les documents connexes sont présentés en français, les références bibliographiques de ces documents ne renvoient essentiellement qu'à des ouvrages en anglais, ce qui les empêche d'explorer librement les sujets abordés dans les formations dans leur propre langue. Dans la mesure du possible, l'ICC devrait adapter les références bibliographiques qui figurent dans les documents de formation produits en français et, par le même fait, puiser dans de nouvelles sources d'information nationales et internationales pour acquérir de nouvelles connaissances et enrichir la formation offerte aux professionnels du patrimoine.

### Analyse comparative entre les sexes plus

L'analyse de l'égalité entre les sexes à l'ICC est plus ou moins pertinente pour évaluer le programme, puisque les clients de l'organisation sont pour la plupart des établissements et que la majorité de ses employés sont de sexe féminin. L'ICC pourrait néanmoins s'assurer que les bases de données d'inscription aux formations régionales et avancées comprennent des données sur le sexe des participants. Comme les clients, souvent des associations provinciales, sont responsables de la tenue des activités de formation, l'ICC ne prend pas en charge l'inscription des participants aux ateliers régionaux.

Sans nul doute, l'ICC tient compte des services fournis aux communautés autochtones et multiculturelles, ainsi qu'aux communautés anglophones et francophones en situation minoritaire, et rend compte des résultats. Néanmoins, la capacité de l'ICC d'en rendre compte avec précision est amoindrie par les constatations formulées plus haut dans la section Mesure du rendement. Toutefois, l'ICC a révisé ses outils de collecte de données en 2015-2016, surtout en ce qui concerne les services offerts aux communautés autochtones, afin de produire des rapports plus précis sur les services fournis à ces communautés.

# 6. Conclusions et recommandations

## 6.1. Conclusions

L'ICC est une organisation importante dans le contexte général des établissements du patrimoine au Canada. Ses services uniques de R et D, de conservation préventive et de traitement de conservation soutiennent un vaste ensemble d'établissements du patrimoine canadien. Les services répondent aux besoins de la communauté des professionnels du patrimoine et sont considérés comme excellents et utiles pour l'entretien et la conservation du patrimoine, en plus de représenter une importante valeur ajoutée aux établissements de toutes tailles partout au Canada, des établissements qui, souvent, ne possèdent pas les ressources requises pour réaliser les travaux de conservation que l'ICC peut prendre en charge.

Toutefois, une série de facteurs sont susceptibles de nuire à la capacité de l'ICC de continuer de servir la communauté des professionnels du patrimoine avec autant de succès à titre d'institut scientifique. Le contexte dans lequel l'ICC a évolué durant la période de l'évaluation, ainsi que la nécessité de s'adapter au nouveau contexte, a une incidence de plus en plus grande sur l'atteinte de ses objectifs, et les répercussions à long terme peuvent être dégagées avec clarté : moins de collaborations internationales, réduction du nombre de projets de R et D entrepris ou appuyés par l'ICC, réduction importante du nombre de publications examinées par les pairs dans une année, ralentissement des activités associées aux services d'experts. Étant donné la théorie de programme sur laquelle reposent les activités de l'ICC, les attentes en matière de résultats à obtenir doivent diminuer.

En dépit des restrictions imposées au programme dans les dernières années, l'ICC reste un outil relativement adaptable pour appuyer les établissements du patrimoine au Canada et refléter les priorités du gouvernement (comme l'illustre le récent travail effectué dans le cadre de la commémoration de la guerre de 1812 et d'En route vers 2017). D'autres occasions de servir les Canadiens et les Canadiennes pourraient se dégager des contextes suivants : réconciliation avec les Autochtones, gouvernement ouvert, changement climatique ou coopération internationale pour la préservation du patrimoine culturel.

## 6.2. Recommandations

| **Recommandation n° 1** |
| --- |
| L'évaluation tire pour conclusion que durant la période d'évaluation, l'ICC n'a pas été en mesure de profiter de dispositions flexibles en matière de services administratifs. Cette situation a mené aux difficultés rencontrées par l'ICC pour remplacer les professionnels qui ont quitté ou qui ont pris leur retraite, ainsi que pour moderniser ses activités au moyen de la technologie de l'information et par conséquence, sa capacité de mettre en œuvre ses plans de recherche stratégique et de perfectionnement professionnel.<br><br>Afin d'augmenter l'efficacité de l'Institut, il est recommandé que le SMA du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions explore la latitude offerte par son statut d'OSS afin d'être en mesure de s'acquitter efficacement de son mandat, et de faire la mise en œuvre d'un service corporatif interne qui est simplifié et plus efficient dans le but d'atteindre ses objectifs stratégiques et de rendement pour mieux servir les Canadiens et les Canadiennes. |
| **Réponse de la direction** |
| L'ICC est d'accord avec la recommandation. Il cernera les obstacles administratifs qui nuisent à la réalisation efficace de ses activités organisationnelles, à la mise en œuvre de son plan stratégique et à l'atteinte des résultats attendus. Les problèmes cernés durant l'évaluation concernent entre autres les ressources humaines et financières, les communications, y compris le Web, et les besoins particuliers en TI. De concert avec le dirigeant principal de l'information, le dirigeant principal des finances, le directeur général des communications, le directeur général de la gestion des ressources humaines et du milieu de travail, ainsi que le secteur de la direction de la gestion des ressources, l'ICC élaborera des options permettant un accès plus simple aux services administratifs et aux activités opérationnelles. Pour que l'ICC arrive à améliorer l'efficacité de ses activités, il faudra que les autres organisations fassent preuve d'ouverture et soient prêtes à prendre des dispositions particulières pour l'ICC, en tenant compte de son statut d'organisme de service spécial. Les changements approuvés contribueront à l'élaboration d'une version révisée du cadre d'OSS de l'ICC. |

| **Plan d'action** | | | |
|---|---|---|---|
| ***Mesure de suivi*** | ***Livrable(s)*** | ***Échéancier*** | ***Responsable du programme*** |
| 1.1 Cerner les processus et les structures de gouvernance administrative qui nuisent à la capacité de l'ICC de s'acquitter de son mandat. | Analyse des opportunités pour maximiser la flexibilité administrative et développement d'options à considérer. | 30 septembre 2017 | DG de l'ICC |
| 1.2 Entamer des discussions avec les autorités appropriées dans le but de déterminer les options à privilégier. | Les options à privilégier seront présentées au SM aux fins d'approbation. | 31 décembre 2017 | DG de l'ICC |
| 1.3 Élaborer un plan et mettre en œuvre les mesures approuvées par le SM. | Plan de mise en œuvre et mise en œuvre des transferts identifiés pour les processus administratifs, incluant les ressources connexes. | 31 décembre 2018 | DG de l'ICC |
| ***Date d'échéance de la pleine mise en œuvre :*** 31 décembre 2018 | | | |

**Recommandation n° 2**

La base de données dont se sert actuellement l'ICC est adaptée à ses besoins. Dans l'ensemble, elle est appropriée pour la gestion des activités et des projets de conservation. Il faut toutefois améliorer les outils de collecte de données afin de garantir l'intégrité des données, et encore plus important est le besoin d'un système avec des capacités de rapports qui sont plus pertinents et adaptés.

Il est donc suggéré que le SMA du Secteur de la citoyenneté, du patrimoine et des régions améliore la précision et la constance des données sur le rendement que l'ICC recueille afin de pouvoir adéquatement rendre compte de ses résultats.

**Réponse de la direction**

L'ICC est d'accord avec la recommandation. Le Système de gestion d'information en préservation de l'ICC est l'application hautement personnalisée dont se sert l'organisation pour gérer et consigner ses activités organisationnelles. Bien que l'évaluation ait révélé un certain nombre de lacunes dans les données et le système, le Système de gestion d'information en préservation restera le pilier de l'ICC pour la consignation de ses données sur le rendement et la production des rapports connexes.

Une analyse des besoins de l'ICC en matière de collecte de données et de rapports sera utile pour définir les besoins du système en vue de la prochaine phase de développement. L'ICC et la Direction générale du dirigeant principal de l'information élaboreront un plan pour apporter des améliorations en matière de collecte de données, de rapports et de l'utilité. Une autre priorité sera de s'assurer que les processus et l'interface encouragent le personnel à utiliser le système plutôt que de les dissuader de le faire. Compte tenu de l'intégration des activités du Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP) au sein de l'ICC en 2016, les améliorations apportées au système lui permettront également de servir à gérer les activités du RCIP.

**Plan d'action**

| ***Mesure de suivi*** | ***Livrable(s)*** | ***Échéancier*** | ***Responsable du programme*** |
|---|---|---|---|
| 2.1 Rassembler les exigences en matière de collecte de données, de rapports et d'utilité pour améliorer la capacité du système de gestion de l'information de l'ICC à répondre aux besoins en matière de renseignements organisationnels et des activités de rapports. | Document sur les exigences organisationnelles | 30 octobre 2017 | DG de l'ICC |
| 2.2 Mettre en œuvre un plan pour la prochaine phase de | Entente de projet avec la Direction | 31 mars 2018 | DG de l'ICC |

| | | | |
|---|---|---|---|
| développement du Système de gestion d'information en préservation. | générale du dirigeant principal de l'information | | |
| 2.3 Mettre en œuvre les mesures pour améliorer l'intégrité des données et la capacité de rapports. | La première étape des améliorations apportées au Système de gestion d'information en préservation, comme il est indiqué dans l'entente de projet, est terminée. | 30 septembre 2018 | DG de l'ICC |
| 2.4 Pleine mise en œuvre la prochaine phase de développement du Système de gestion d'information en préservation. | Les améliorations qui restent à apporter au système, comme il est indiqué dans l'entente de projet, ont été effectuées. | 31 mars 2022, sous réserve de la capacité de la DGDPI de terminer les produits livrables d'ici cette date. | DG de l'ICC |
| ***Date d'échéance de la pleine mise en œuvre : 31 mars 2022*** | | | |

# ANNEXES

# Annexe A : Enjeux fondamentaux de l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor

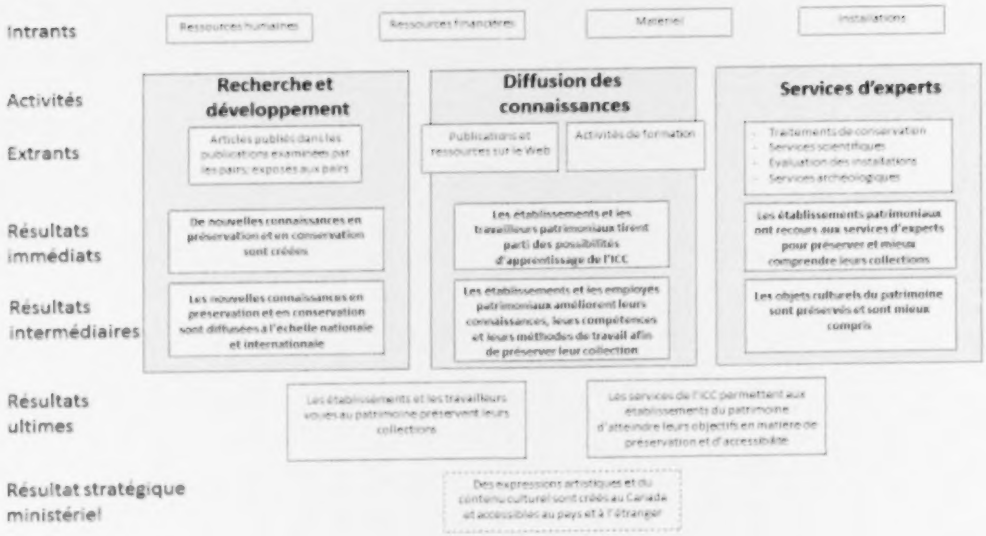
Le gouvernement du Canada exige que les évaluations favorisent ce qui suit :

- Responsabilisation, au moyen de la communication publique des résultats;
- Gestion des dépenses;
- Gestion axée sur les résultats;
- Amélioration des programmes et des politiques.

Voici les enjeux fondamentaux qui ont guidé l'orientation de l'évaluation :

| | |
|---|---|
| **Pertinence** | |
| Enjeu 1 : Besoin continu du programme | Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin manifeste et est réceptif aux besoins des Canadiens et des Canadiennes |
| Enjeu 2 : Harmonisation avec les priorités gouvernementales | Évaluation des liens entre les objectifs du programme et i) les priorités du gouvernement fédéral ainsi que ii) les résultats stratégiques ministériels |
| Enjeu 3 : Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral | Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral dans l'exécution du programme |
| **Rendement (efficacité, efficience et économie)** | |
| Enjeu 4 : Atteinte des résultats attendus | Évaluation des progrès réalisés dans l'atteinte des résultats escomptés (y compris les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes) par rapport aux cibles de rendement, à la portée du programme et à la conception du programme, y compris le lien entre les extrants et les résultats, ainsi que la contribution des extrants aux résultats |
| Enjeu 5 : Démonstration de l'efficience et de l'économie | Évaluation de l'utilisation des ressources par rapport à la production des extrants et au progrès réalisé vers l'atteinte des résultats attendus |

# Annexe B : Modèle logique de l'ICC



# Annexe C : Cadre d'évaluation

Les enjeux et les questions d'évaluation proposées, les indicateurs qui y sont associés et les méthodes nécessaires à la collecte de renseignements demandés sont présentés dans le tableau.

## Cadre d'évaluation

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| **Pertinence** | | | | |
| **Enjeu 1 : Besoin continu du programme** | | | | |
| Évaluation de la mesure dans laquelle le programme continue de répondre à un besoin manifeste et est réceptif aux besoins des Canadiens et des Canadiennes | • De quelle manière l'ICC répond-il aux besoins des Canadiens? | • Intérêt continu pour les objets et les collections du patrimoine.<br>• L'importance relative à l'histoire et au patrimoine accordée par les Canadiens et les Canadiennes. | • Articles, rapports, sondages et publications | • Revue de la littérature |
| | • L'ICC est-il pertinent pour les établissements patrimoniaux et les travailleurs qui œuvrent dans la préservation des collections patrimoniales du Canada? | • Éléments probants et opinions des répondants principaux sur la mesure dans laquelle il existe un besoin manifeste à régler sur le plan de la préservation et de la conservation au Canada.<br>• Résultats des consultations avec les intervenants menées par l'ICC. | • Fonctionnaires, intervenants et clients<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | • Examen des documents<br>• Entrevues avec les principaux répondants |

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | • L'ICC est-il réceptif aux besoins des établissements patrimoniaux canadiens? | • Tendances dans le nombre de demandes (acceptations et refus) et volume et extrants de travail de l'ICC au fil du temps.<br>• Résultats des consultations avec les intervenants menées par l'ICC.<br>• Données probantes et opinions des répondants principaux sur la mesure dans laquelle l'ICC répond aux besoins des intervenants. | • Fonctionnaires, intervenants et clients<br>Base de données du SGIP<br>• Plans d'activités ministériels<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | • Examen des documents et de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |
| **Enjeu 2 : Harmonisation avec les priorités gouvernementales** | | | | |
| Évaluation des liens entre les objectifs du programme et i) les priorités du gouvernement fédéral ainsi que ii) les résultats ministériels stratégiques | • Dans quelle mesure les objectifs de l'ICC correspondent-ils aux priorités du gouvernement et aux objectifs ministériels stratégiques? | • Mesure dans laquelle le mandat de l'ICC et les résultats sont harmonisés avec :<br>  • les priorités actuelles du gouvernement fédéral;<br>  • les résultats ministériels stratégiques de PCH<br>• Données probantes que les objectifs et les résultats de l'ICC sont harmonisés avec les résultats stratégiques gouvernementaux et ministériels. | • Publications du gouvernement du Canada et de PCH<br>• Priorités de Patrimoine canadien<br>• Lier à d'autres programmes de PCH | • Examen des documents et revue de la littérature<br>• Rapport d'évaluation du PAG<br>• Rapport d'évaluation du PCE<br>• Rapport d'évaluation du PIEIC |

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| **Enjeu 3 : Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral** | | | | |
| Évaluation du rôle et des responsabilités du gouvernement fédéral dans l'exécution du programme | • Dans quelle mesure l'ICC est-il harmonisé avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral? | • Mesure dans laquelle l'ICC est harmonisé avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral. | • Budgets fédéraux<br>• Discours du Trône<br>• Les RPP et les RMR<br>• Lois et politiques<br>• Conventions internationales (UNESCO) | • Examen des documents et revue de la littérature |
| **Rendement (efficacité, efficience et économie)** | | | | |
| **Enjeu 4 : Atteinte des résultats attendus** | | | | |
| Évaluation des progrès accomplis dans l'atteinte des résultats escomptés | RÉSULTATS IMMÉDIATS | | | |
| | • Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint le résultat immédiat permettant aux établissements et aux travailleurs du secteur du patrimoine de tirer parti des possibilités d'apprentissage de l'ICC? | • Sommaire des résultats, p. ex. le nombre d'établissements qui hébergent les programmes d'apprentissage de l'ICC, le nombre d'utilisateurs des programmes et du matériel d'apprentissage de l'ICC et le type d'établissement auquel ils appartiennent, le nombre de vues de pages pour le matériel d'apprentissage, le nombre de publications postées ou vendues.<br>• Nombre de travailleurs du patrimoine formés comparés aux stagiaires potentiels.<br>• Pertinence entre les connaissances et le niveau de formation du stagiaire. | • Fonctionnaires de PCH, intervenants et clients<br>• Base de données du SGIP<br>• Enquête du gouvernement du Canada sur les établissements du patrimoine (2011 et 2015)<br>• Plans d'activités | • Revue de la littérature<br>• Étude des documents et examen de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | | • Taux de satisfaction, utilité et importance des services et des produits de formation des connaissances.<br>• Mesure dans laquelle les interventions de l'ICC sont harmonisées avec les besoins de formation des établissements et des professionnels du patrimoine. | intégrés<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | |
| | • Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat immédiat permettant la création de nouvelles connaissances liées à la préservation et la conservation du patrimoine? | • Nouvelles connaissances apportées par domaine d'expertise.<br>• Liens entre la formation, les domaines d'expertise et la R et D.<br>• Ratio d'articles de l'ICC publiés dans des revues professionnelles et des revues à comité de lecture canadiennes et étrangères par rapport au nombre de scientifiques en conservation à temps plein. | • Fonctionnaires de PCH, intervenants et clients<br>• Base de données du SGIP<br>• Plans d'activités intégrés<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | • Revue de la littérature<br>• Étude des documents et examen de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |
| | • Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat immédiat permettant aux | • Résumé des extrants, p. ex.<br>• nombre de demandes (acceptées ou refusées); | • Fonctionnaires de PCH, intervenants et | • Revue de la littérature<br>• Examen des |

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | établissements du patrimoine d'avoir recours à des services d'experts pour préserver et mieux comprendre leurs collections? | • nombre d'opérations relatives aux services d'experts;<br>• nombre d'établissements servis.<br>• Type et nombre d'établissements du patrimoine qui ont profité des services d'experts de l'ICC, y compris les services préventifs de conservation offerts en collaboration avec le PAM, le Programme des biens culturels mobiliers, le Programme d'indemnisation pour les expositions itinérantes au Canada et le Fonds du Canada pour les espaces culturels.<br>• Transparence du processus de sélection<br>• Degré de satisfaction, d'utilité et d'importance des services scientifiques, des traitements et des services de conservation préventive.<br>• Mesure dans laquelle les interventions de l'ICC sont harmonisées avec les besoins des établissements et des professionnels du patrimoine.<br>• Nombre d'objets préservés par l'ICC.<br>• Nombre d'objets analysés par l'ICC. | clients<br>• Base de données du SGIP<br>• Plans d'activités intégrés<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | documents et de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |
| | RÉSULTATS INTERMÉDIAIRES | | | |
| | • Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat intermédiaire permettant aux établissements et aux | • Pourcentage des participants qui ont fait état d'une amélioration de leurs connaissances, compétences et de leurs méthodes de travail. | • Fonctionnaires de PCH, intervenants et | • Revue de la littérature<br>• Examen des |

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | travailleurs voués au patrimoine d'améliorer leurs connaissances, leurs compétences et leurs méthodes de travail afin de préserver leur collection? | • Pertinence entre la formation et les besoins des établissements et des employés du patrimoine.<br>• Les établissements et les employés du patrimoine ont changé leurs pratiques.<br>• Les employés du patrimoine utilisent les connaissances et les compétences professionnelles qu'ils ont acquises dans le cadre de leur travail. | clients<br>• Base de données du SGIP<br>• Plans d'activités intégrés<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | documents et de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |
| | • Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat intermédiaire donnant accès à (et permettant l'utilisation[38]) de nouvelles connaissances sur le patrimoine à l'échelle nationale et internationale? | • Niveau de sensibilisation aux extrants de l'ICC en matière de recherche parmi les restaurateurs et la collectivité des scientifiques correspondants à l'échelle internationale.<br>• Qualité des recherches scientifiques publiées dans les revues. | • Fonctionnaires de PCH, intervenants et clients<br>• Base de données du SGIP<br>• Plans d'activités intégrés<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications | • Revue de la littérature<br>• Examen des documents et de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |

[38] Remarque : le résultat *utilisé* dans la déclaration sera analysé si Science-Metrix est en mesure de fournir les résultats relatifs aux facteurs d'impact quant aux articles publiés par les employés de l'ICC.

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | | | • Documents et données de l'ICC<br>• Science-Metrix | |
| | • Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat intermédiaire permettant la préservation et la meilleure compréhension des objets culturels et des collections du patrimoine? | • Importance patrimoniale des objets et collections préservés.<br>• Perception de l'utilité des rapports fournis aux clients.<br>• Perception de la qualité des rapports fournis aux clients.<br>• Résultats de l'intervention de l'ICC quant aux objets et aux collections patrimoniaux. | • Fonctionnaires de PCH, intervenants et clients<br>• Base de données du SGIP<br>• Plans d'activités intégrés<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | • Revue de la littérature<br>• Examen des documents et de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |
| | RÉSULTATS ULTIMES | | | |
| | • Dans quelle mesure l'ICC a-t-il atteint son résultat ultime permettant aux établissements et aux travailleurs du secteur du patrimoine de préserver leurs collections? | • Les établissements et les employés du patrimoine se considèrent en meilleur position pour surveiller et préserver les objets et les collections.<br>• Mesure dans laquelle les objets et les collections sont préservés. | • Fonctionnaires de PCH, intervenants et clients<br>• Base de données du SGIP<br>• Articles, rapports, sondages et | • Revue de la littérature<br>• Examen des documents et de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants |

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | | | publications<br>• Documents et données de l'ICC | • Études de cas |
| | • Les services de l'ICC permettent-ils aux établissements du patrimoine d'atteindre leurs objectifs en matière de préservation et d'accessibilité? | • Les objets et les collections patrimoniaux, ou les connaissances qui y sont associées, sont partagés avec les Canadiens et les Canadiennes par le biais de divers moyens (p. ex. événements, expositions permanentes, expositions itinérantes, format numérique, etc.).<br>• Les collections et les objets patrimoniaux intéressent les Canadiens et les Canadiennes. | • Fonctionnaires de PCH, intervenants et clients<br>• Base de données du SGIP<br>• Documents et données de l'ICC<br>• Médias sociaux<br>• Médias | • Revue de la littérature<br>• Examen des documents et de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |
| **Enjeu 5 : Démonstration de l'efficience et de l'économie** | | | | |
| Évaluation de l'utilisation des ressources par rapport aux extrants produits et aux progrès vers les résultats escomptés | • Le modèle organisationnel actuel (OSS) est-il toujours approprié pour l'ICC? | • Pertinence du modèle opérationnel actuel de l'OSS.<br>• Évaluation actuelle du mécanisme de l'OSS par le SCT.<br>• Mesure dans laquelle l'ICC est structuré convenablement pour réaliser son mandat.<br>• Mesure dans laquelle l'organisation est axée sur le service.<br>• Comparaison avec des établissements internationaux similaires. | • Représentants de PCH<br>• Documents du SCT<br>• Documents et données de l'ICC | • Examen et analyse du document<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Revue de la littérature |
| | • Dans quelle mesure le programme de l'ICC est-il livré avec efficience? | • Dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles, par année.<br>• Comparaison des frais administratifs et du budget total d'une année à l'autre.<br>• Données probantes et opinion des répondants | • Représentants de PCH<br>• Base de données du SGIP | • Examen des documents et de la base de données<br>• Entrevues avec les |

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | | internes principaux concernant l'efficience (y compris la conception et la livraison, l'équipement et l'infrastructure) de l'ICC quant à la production d'extrants et à la réalisation de ses résultats.<br>• Coût moyen des activités opérationnelles de conservation. (Coût total du programme [salaires, activités et gestion des immeubles]/nombre total de processus internes directement liés aux activités opérationnelles de conservation).<br>• Justesse et pertinence de l'indicateur d'efficience et de rendement. | • Plans d'activités intégrés<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents de l'ICC<br>• Renseignements financiers | principaux répondants |
| | • Y avait-il des pratiques de gestion et d'administration adéquates en place pour assurer l'efficacité de la prestation de services? | • Degré de satisfaction des intervenants et des clients envers les services de l'ICC (critères d'admissibilité, processus).<br>• Les pratiques administratives de l'ICC appuient les besoins opérationnels. | • Intervenants et clients<br>• Plans d'activités intégrés<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | • Examen et analyse du document<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |
| | • Dans quelle mesure l'ICC reprend, chevauche ou complète-t-il d'autres programmes au Canada? | • Mesure dans laquelle l'ICC fait double emploi, chevauche ou complète les autres programmes fédéraux, provinciaux ou territoriaux. (BAC, Parcs Canada, établissements postsecondaires d'EFPC) et intervenants (PAM, Programme d'indemnisation pour les expositions | • Fonctionnaires, intervenants et clients<br>• Plans d'activités intégrés<br>• Examen annuel | • Étude des documents et examen de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux |

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | | itinérantes au Canada, Programme des biens culturels mobiliers).<br>• Place de l'ICC dans le secteur de la conservation et de la préservation.<br>• Preuve de dédoublement, de chevauchement ou de complémentarité dans la programmation avec les partenaires. | de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | répondants |
| | • Quelle est l'incidence des services générant un revenu sur les services de l'ICC qui sont offerts gratuitement? | • Processus annuel de sélection pour les services d'experts.<br>• Gestion financière des recettes de l'ICC.<br>• Équilibre entre les services gratuits et ceux qui génèrent des recettes. | • Documents de l'ICC<br>• Renseignements financiers | • Examen et analyse du document |
| **Autres enjeux** | | | | |
| | • Le cadre actuel de mesure du rendement permet-il de saisir efficacement les résultats de l'ICC? | • Mesure dans laquelle les activités de surveillance et de mesure du rendement ont été efficaces pour saisir les résultats de l'ICC.<br>• Utilisation des données sur le rendement et information sur la prise de décision.<br>• Utilité des données sur le rendement et information sur la conception de programmes et les améliorations à la prestation de services.<br>• Mesure dans laquelle les données sur la mesure du rendement qui ont été recueillies étaient utiles pour l'évaluation. | • Fonctionnaires<br>• Base de données du SGIP<br>• Plans d'activités intégrés<br>• Examen annuel de l'ICC<br>• Articles, rapports, sondages et publications<br>• Documents et données de l'ICC | • Revue de la littérature<br>• Examen des documents et de la base de données<br>• Entrevues avec les principaux répondants<br>• Études de cas |
| | • Les exigences relatives aux langues officielles ont-elles toutes été | • Disponibilité des formations dans les deux langues officielles.<br>• Mesure dans laquelle les exigences en matière | • Documents et données de l'ICC | • Analyse et étude de documents et de la base de données |

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | satisfaites par l'ICC? | de langues officielles ont été satisfaites par l'ICC. | | • Enquêtes<br>• Études de cas |
| | • L'analyse comparative entre les sexes+[39] a-t-elle été considérée? | • Mesure dans laquelle l'ACS+ a été prise en considération à l'ICC.<br>• Les données de base ont-elles été saisies de manière à permettre une évaluation de l'incidence de l'ICC sur différents groupes d'hommes et de femmes?<br>• Les données récoltées ont-elles été subdivisées par sexe et par d'autres facteurs diversifiés?<br>• Différences (le cas échéant) dans la façon dont les différents groupes font l'expérience des services de l'ICC en matière d'accès équitable pour des groupes diversifiés d'hommes et de femmes.<br>• De la formation pour les formateurs professionnels est offerte afin que ces derniers soient attentifs aux besoins des divers groupes. Le point de vue de ces groupes a été pris en considération lors de l'élaboration des plans opérationnels et stratégiques et du modèle de prestation de services de l'ICC. | • Fonctionnaires<br>• Base de données du SGIP<br>• Documents et données de l'ICC | • Analyse et étude de documents et de la base de données<br>• Études de cas |
| | • Des résultats imprévus ont-ils été relevés dans le cadre de l'évaluation? | • Les stagiaires sont en mesure d'informer et de former leurs collègues.<br>• Tout autre résultat attendu. | • Fonctionnaires de PCH, intervenants et clients | • Entrevues<br>• Études de cas |

[39] L'ACS+ va au-delà du genre et comprend l'examen d'une gamme d'autres facteurs qui se croisent liés à l'identité (tels que l'âge, l'éducation, la langue, l'emplacement géographique, la culture et le revenu).

| Questions fondamentales de l'évaluation | Questions | Indicateurs pour chaque question | Sources des données pour chaque indicateur | Méthodes de collecte de données |
|---|---|---|---|---|
| | | | • Documents et données de l'ICC | |

# Annexe D : Tableaux et figures détaillés supplémentaires

**Tableau 5.5 : Trois matériels d'apprentissage les plus vus en ligne (par années), de 2010-2011 à 2015-2016**

| | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Les dix agents de détérioration (7 932) | Prendre soin des objets (4 044) | La lumière, l'ultraviolet et l'infrarouge (18 629) | La lumière, l'ultraviolet et l'infrarouge (33 042) | Comment reconnaître les métaux et leurs produits de corrosion (27 697) | Notes de l'ICC (125 043) |
| 2 | Directives en matière d'environnement pour les musées – Température et humidité relative (5 348) | Prendre soin des collections (3 335) | Forces physiques (9 055) | Forces physiques (11 954) | La lumière, l'ultraviolet et l'infrarouge (12 038) | Soins des objets et des collections (108 236) |
| 3 | La lutte contre les parasites des biens culturels (2 776) | CD et leur longévité – FAQ (2 847) | Calculateur des dommages causés par la lumière (5 750) | Taux d'humidité relative (HR) contre-indiqués (1 632) | Calculateur des dommages causés par la lumière (3 817) | Agents de détérioration (62 334) |

**Source : Rapport des indicateurs de l'ICC**

**Tableau 5.6 : Trois notes de l'ICC les plus consultées en ligne, de 2010-2011 à 2015-2016**

| | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Comment prendre soin de Documents papier et coupures de journaux (1 351) | Durabilité des CD et des DVD inscriptibles – Notes de l'ICC 19/1 (1 715) | Entretien des objets en ivoire, en os, en corne et en bois de cervidé – Notes de l'ICC 19/1 (2 688) | La préservation des objets en caoutchouc ou en plastique – Notes de l'ICC 15/1 (13 449) | La préservation des objets en caoutchouc ou en plastique – Notes de l'ICC 15/1 (5 891) | Le soin et le nettoyage du bois nu – Notes de l'ICC 7/1 (3 590) |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | Comment prendre soin de Livres (1 156) | Nettoyage, polissage et cirage des objets de laiton et de cuivre – Notes de l'ICC 9/3 (2 030) | La préservation des objets en caoutchouc ou en plastique – Notes de l'ICC 15/1 (2 557) | Nettoyage du cuir moisi – Notes de l'ICC 8/1 (10 525) | Le soin et le nettoyage du bois nu – Notes de l'ICC 7/1 (4 186) | La préservation des objets en caoutchouc ou en plastique – Notes de l'ICC 15/1 (3 208) |
| 3 | Comment prendre soin de Laiton, cuivre et bronze (1 083) | Le traitement du fer à l'acide tannique – Notes de l'ICC 9/5 (1 592) | Le soin de l'argent – Notes de l'ICC 9/7 (2 529) | Entretien des objets en ivoire, en os, en corne et en bois de cervidé – Notes de l'ICC 6/1 (9 754) | Le traitement à l'acide tannique pour les artefacts en fer rouillé – Notes de l'ICC 9/5 (3 103) | 3. Nettoyage du cuir moisi – Notes de l'ICC 8/1 (1 972) |

**Source : Rapport des indicateurs de l'ICC**

**Tableau 5.7 : Nombre de projets de services d'experts achevés, par type de services, de 2010-2011 à 2015-2016**

| Type de service d'experts | 2010-2011 | 2011-2012 | 2012-2013 | 2013-2014 | 2014-2015 | 2015-2016 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Services de conservation et de traitement | 49 | 31 | 34 | 44 | 41 | 31 | 230 |
| % | 26,2 % | 18,2 % | 20,0 % | 25,7 % | 24,6 % | 23,3 % | 23,0 % |
| Conservation préventive | 62 | 37 | 54 | 40 | 41 | 34 | 268 |
| % | 33,2 % | 21,8 % | 31,8 % | 23,4 % | 24,6 % | 25,6 % | 26,9 % |
| Analyse scientifique | 76 | 102 | 82 | 87 | 85 | 68 | 500 |
| % | 40,6 % | 60,0 % | 48,2 % | 50,9 % | 50,9 % | 51,1 % | 50,1 % |
| Total | 187 | 170 | 170 | 171 | 167 | 133 | 998 |

* 256 services d'analyse scientifique supplémentaires ont été rendus à l'interne pour appuyer les autres services de l'ICC.

**Source : Rapports normalisés du Système de gestion d'information en préservation, juillet 2016**

**Tableau 5.8 : Liste d'établissements du patrimoine canadien ayant reçu 10 projets terminés ou plus, de 2010-2011 à 2015-2016**

| | |
|---|---|
| Patrimoine canadien | 77 |
| Musée des beaux-arts du Canada | 61 |
| Musée des beaux-arts de l'Ontario | 35 |
| Musée canadien de l'histoire | 24 |
| Musée de la civilisation (Québec) | 24 |
| Centre du patrimoine septentrional Prince-de-Galles | 23 |
| Musée McCord | 22 |
| Musée royal de l'Ontario | 21 |
| SPAC | 19 |
| Musée national des beaux-arts du Québec | 18 |
| Laboratoire et Réserve d'archéologie du Québec | 17 |
| Musée des beaux-arts de Montréal | 17 |
| Individus privés canadiens | 14 |
| Bibliothèque et Archives Canada | 14 |
| Musée d'art contemporain de Montréal | 13 |
| Musée Royal 22e Régiment | 11 |
| Centre de conservation du Québec | 10 |

**Source : Rapports normalisés du Système de gestion d'information en préservation, juillet 2016**

**Tableau 5.12 : Souplesse administrative des organismes de services spéciaux du gouvernement du Canada (à l'exception de l'ICC), 2017**

| Organisation | Fonction financière à l'interne | Fonction des ressources humaines à l'interne | Autres fonctions à l'interne relevées |
|---|---|---|---|
| Centre de recherche sur les communications | Gestion des finances | -- | Approvisionnement<br>Passation de marchés<br>Développement d'applications de TI |
| Office de la propriété intellectuelle du | Finances, installations et Direction | Centre stratégique des | Direction de la gestion des |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Canada | de la sécurité | ressources humaines | connaissances et de l'information |
| Mesures Canada | Services financiers | Ressources humaines | Édition sur le Web |
| Bureau de la concurrence | Direction des finances et de l'administration | Gestion des talents et Direction des services d'expansion | -- |
| Bureau du surintendant des faillites | Mandataire des recettes et des comptes débiteurs; | Agent de gestion des ressources humaines; | -- |
| Pétrole et gaz des Indiens du Canada | Services financiers | Ressources humaines | Technologies de l'information Approvisionnement |

# Annexe E : Services d'experts offerts par l'ICC

| Services d'experts de l'ICC |
|---|
| **Services de conservation et de traitement** |
| Service archéologique extérieur |
| Traitement d'archéologie à l'ICC – Fouille |
| Examen de conservation à l'ICC |
| Examen de conservation chez le client |
| Traitement de conservation à l'ICC |
| Traitement de conservation chez le client |
| ***Conservation préventive*** |
| Examen de collection/Examen de gestion des risques |
| Intervention d'urgence |
| Prêt de matériel |
| Services consultatifs sur les installations |
| ***Analyses scientifiques*** |
| Services scientifiques à l'ICC – Analyse et examen d'objets |
| Services scientifiques à l'ICC – Évaluation de produits et de matériaux |
| Services scientifiques chez le client |
| Autreservice professionnel |

## Annexe F : Tableau comparatif

| Critères | Institut canadien de conservation | Bibliothèque et Archives Canada | Parcs Canada; | Centre de conservation du Québec |
|---|---|---|---|---|
| Mandat | Grâce à son expertise dans le domaine de la science de la conservation, de la restauration et de la conservation préventive, l'ICC appuie et encourage la conservation des collections du patrimoine canadien. L'ICC travaille en collaboration avec les établissements et les professionnels du patrimoine pour faire en sorte que ces collections patrimoniales soient préservées et rendues accessibles aux Canadiens et aux Canadiennes, aujourd'hui et à l'avenir.<br><br>L'ICC agit dans trois secteurs d'activités qui constituent le mandat de son programme :<br>(1) recherche-développement continu quant à la conservation,<br>(2) conservation et services de consultation et | Bibliothèques et Archives Canada (BAC) combine les collections, les services et le personnel de deux anciennes institutions, Bibliothèque nationale du Canada et Archives nationales du Canada. Comme il est stipulé dans le préambule de la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, le mandat de BAC est de :<br><br>• préserver le patrimoine documentaire pour les générations actuelles et futures;<br><br>• être une source de savoir permanent accessible à tous, contribuant au développement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada; | Le mandat de l'Agence consiste, au nom de la population canadienne, à protéger et à mettre en valeur des exemples représentatifs du patrimoine naturel et culturel du Canada, et à en favoriser chez le public la prise de conscience, l'appréciation et la jouissance, de manière à maintenir leur intégrité écologique et commémorative pour les générations d'aujourd'hui et de demain.<br><br>Parcs Canada a également pour mandat de commémorer l'histoire du Canada. Selon les recommandations de la Commission des lieux et monuments historiques du Canada, le ministre choisit les endroits, les personnes et les événements d'importance historique nationale. Actuellement, l'Agence régit 168 sites historiques | Le Centre de conservation du Québec est le seul organisme gouvernemental provincial qui a pour mandat de conserver le patrimoine. Il a été établi en 1979 avec la mission de contribuer à la conservation et à la restauration préventive du patrimoine québécois, qui comprend des objets, des œuvres d'art, des meubles et de l'art civique. Plus particulièrement, cela signifie :<br><br>• fournir des services professionnels et de l'expertise en matière de restauration;<br><br>• sensibiliser le personnel des musées et d'autres établissements sur l'importance de la conservation préventive;<br><br>• encourager le |

| Critères | Institut canadien de conservation | Bibliothèque et Archives Canada | Parcs Canada; | Centre de conservation du Québec |
|---|---|---|---|---|
| | (3) transfert des connaissances dans le domaine de la conservation.[1] | • faciliter la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, à la préservation et à la diffusion du savoir au Canada;<br>• être la mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions[2]. | nationaux. De plus, Parcs Canada représente le Canada au Comité du patrimoine mondial et gère 11 des 17 sites de patrimoine mondial au Canada[3]. | développement du savoir, des compétences et des avantages nécessaires à l'amélioration de la conservation du patrimoine[4]. |
| Activités | Recherche et développement | Les restaurateurs offrent aussi des conseils et du soutien dans le cadre de plusieurs des diverses activités fondamentales de BAC sous forme de recherches de techniques et d'approches de conservation, de conseils sur les méthodes de préparation et de récupération en cas de désastre ainsi que d'évaluations techniques d'échantillons et de produits[5]. | La Direction générale de la conservation et de la commémoration du patrimoine est chargée des : programmes visant à motiver les Canadiens et les Canadiennes à conserver les sites historiques, y compris le Répertoire canadien des lieux patrimoniaux, les Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux au Canada et le Programme de partage des frais pour les lieux historiques nationaux[6]. | |

| Critères | Institut canadien de conservation | Bibliothèque et Archives Canada | Parcs Canada; | Centre de conservation du Québec |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| | Services d'experts | Conservation des livres et des documents textuels et visuels – Les traitements effectués sur des documents par des restaurateurs professionnels varient entre des interventions minimes, qui servent à permettre l'accès au plus grand nombre d'articles possibles, et des traitements plus élaborés pour les articles qui seront exposés, publiés ou utilisés à des fins spéciales. Les activités peuvent aller de l'examen physique des nouvelles acquisitions à un traitement détaillé pour un article unique. Préservation des enregistrements audiovisuels – Les laboratoires de préservation du matériel audiovisuel à BAC figurent parmi les plus importants de leur genre au Canada. En travaillant avec du matériel spécialisé, les conservateurs manipulent toutes sortes de | La Direction générale est responsable : de la recherche historique quant aux lieux historiques de Parcs Canada; des fouilles archéologiques et sous-marines sur les sites de Parcs Canada; de la collection, de la préservation et de la conservation des objets à l'échelle nationale.<br><br>En tant que dépositaire de 31 millions d'objets archéologiques et historiques, Parcs Canada gère et conserve cette collection de façon active. L'Agence restaure et répare les biens du patrimoine et adopte des mesures de conservation sur place pour réduire au minimum les risques de détérioration et de dommages des reliques historiques et archéologiques. En outre, elle restaure et stabilise les structures archéologiques et les immeubles. Certains artéfacts sont présentés et interprétés aux sites de Parcs | La mission de l'établissement est de contribuer à la conservation et à la préservation préventives du patrimoine du Québec, c'est-à-dire des objets, des œuvres d'art, des meubles, de l'art civique, etc. L'intention du Centre est de promouvoir l'accessibilité et l'appréciation de l'héritage culturel du Québec. De manière plus précise, le mandat du Centre est : de fournir de l'expertise et des services professionnels de restauration; de sensibiliser le personnel des musées et d'autres établissements sur l'importance de la conservation préventive; d'encourager le développement des connaissances, des compétences et des avantages requis pour améliorer la conservation du patrimoine[9].<br><br>Conseils sur la conservation préventive – la communauté |

| Critères | Institut canadien de conservation | Bibliothèque et Archives Canada | Parcs Canada; | Centre de conservation du Québec |
|---|---|---|---|---|
| | | films et de documents vidéo et sonores, y compris beaucoup de formats insolites. Ces documents sont stabilisés, réparés, nettoyés et inspectés, et au besoin, de nouvelles copies de préservation sont faites. Numérisation – Les techniciens en imagerie numérique reproduisent une grande variété d'articles d'archives et de bibliothèques – pour les clients individuels, les expositions sur le Web et le programme de numérisation de masse de BAC en soutien à son accès aux marchés.<br><br>Préservation du patrimoine du documentaire numérique – afin de relever le défi de préserver les collections numériques dans un environnement social et technologique évoluant rapidement, BAC élabore un ensemble de services de dépôt | Canada afin de permettre aux Canadiens et aux Canadiennes de mieux comprendre l'histoire de leur pays et de mieux s'y identifier.<br><br>Gestion de plus de 31 millions d'objets archéologiques et historiques; soutien à la Commission des lieux et monuments historiques du Canada dans son rôle de conseiller pour le ministre quant à la désignation des lieux historiques, des peuples et des événements; leadership canadien dans la mise en œuvre des conventions internationales, des programmes et des ententes, y compris la Convention du patrimoine mondial de l'UNESCO; désignation et programmes de commémoration, y compris le travail du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine, du Programme national des lieux de | muséale, les gardiens des collections, les artistes, le personnel d'entretien et les individus propriétaires peuvent tous profiter de conseils sur la préservation de leurs collections[10]. |

| Critères | Institut canadien de conservation | Bibliothèque et Archives Canada | Parcs Canada; | Centre de conservation du Québec |
|---|---|---|---|---|
| | | numérique fiable pour sa collection numérique : intégration, mise en mémoire, gestion et accès[7]. | sépulture des premiers ministres du Canada et du programme de rivières du patrimoine canadien[8]. | |
| | Diffusion des connaissances | Les restaurateurs offrent aussi des conseils et du soutien dans le cadre de plusieurs des diverses activités fondamentales de BAC sous forme de recherches de techniques et d'approches de conservation, de conseils sur les méthodes de préparation et de récupération en cas de désastre ainsi que d'évaluations techniques d'échantillons et de produits[11]. | | Formation – pourrait se présenter sous forme de conférences, d'ateliers pratiques, de cours personnalisés conçus pour inculquer la capacité et la motivation d'effectuer de la conservation préventive[12].<br><br>Le Centre de conservation du Québec aide à former les restaurateurs en accueillant des stagiaires chaque année[13].<br><br>Publications en ligne : guides et capsules d'archivage gratuits[14], publications des travaux du CCQ à commander[15] et textes spécialisés gratuits[16].<br><br>Préserv'Art : base de données interactive de produits et d'équipement utilisés pour conserver et protéger les objets, les œuvres d'art et les documents archivistiques; |

| Critères | Institut canadien de conservation | Bibliothèque et Archives Canada | Parcs Canada; | Centre de conservation du Québec |
|---|---|---|---|---|
| | | | | examen et services de rapport sur la condition : élaboration de procédures et d'outils de travail pour la documentation des mesures de conservation prises pour les objets ou pour les œuvres : rapport des soins pour l'objet ou l'œuvre, registre des mesures prises et de l'entretien; diagnostic et recommandations pour la restauration[17]. |

# BIBLIOGRAPHIE

---

[1] Institut canadien de conservation, « Mission, mandat et valeurs de l'Institut canadien de conservation », gouvernement du Canada, 2016, http://canada.pch.gc.ca/fra/1455217902429/1455220798461

[2] Bibliothèque et Archives Canada (BAC), « Notre mandat », Bibliothèque et Archives Canada (BAC), 2016http://www.bac-lac.gc.ca/fra/a-notre-sujet/Pages/notre-mandat.aspx

[3] Agence Parcs Canada, « Cahier d'information », gouvernement du Canada, 2017, http://www.pc.gc.ca/fr/agence-agency/bib-lib/agen01

[4] Centre de conservation du Québec, « Mission et organisation, « ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2016, http://www.ccq.gouv.qc.ca/index.php?id=71.

[5] Bibliothèque et Archives Canada (BAC), « Activités de préservation », Bibliothèque et Archives Canada (BAC), 2015http://www.bac-lac.gc.ca/fra/a-notre-sujet/preservation/Pages/activites-preservation.aspx

[6] Agence Parcs Canada, « Cahier d'information », gouvernement du Canada, 2017, http://www.pc.gc.ca/fr/agence-agency/bib-lib/agen01

[7] Bibliothèque et Archives Canada (BAC), « Activités de préservation », Bibliothèque et Archives Canada (BAC), 2015http://www.bac-lac.gc.ca/fra/a-notre-sujet/preservation/Pages/activites-preservation.aspx

[8] Agence Parcs Canada, « Cahier d'information », gouvernement du Canada, 2017, http://www.pc.gc.ca/fr/agence-agency/bib-lib/agen01

[9] Centre de conservation du Québec, « Mission et organisation, « ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2016, http://www.ccq.gouv.qc.ca/index.php?id=71

[10] Centre de conservation du Québec, « Expertise », ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2016, http://www.ccq.gouv.qc.ca/index.php?id=15

[11] Bibliothèque et Archives Canada (BAC), « Activités de préservation », Bibliothèque et Archives Canada (BAC), 2015http://www.bac-lac.gc.ca/fra/a-notre-sujet/preservation/Pages/activites-preservation.aspx

[12] Centre de conservation du Québec, « Expertise », ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2017, http://www.ccq.gouv.qc.ca/index.php?id=15

[13] Centre de conservation du Québec, « Stages de restauration », ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2017, http://www.ccq.gouv.qc.ca/index.php?id=99

[14] Centre de conservation du Québec, « Capsules archivistiques », ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2017, http://www.ccq.gouv.qc.ca/index.php?id=92

[15] Centre de conservation du Québec, « Publications », ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2017, http://www.ccq.gouv.qc.ca/index.php?id=84

[16] Centre de conservation du Québec, « Textes spécialisés », ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2017, http://www.ccq.gouv.qc.ca/index.php?id=155

[17] Centre de conservation du Québec, « Préserv'Art. conservation préventive » ministère de la Culture et des Communications (MCC), 2014, http://preservart.ccq.gouv.qc.ca/index.aspx